HBR'S
10
MUST
READS

II 207 409
BCU IASI

Managementul carierei

Chiar dacă nu mai citeşti nimic altceva
despre managementul carierei, citeşte
aceste articole esenţiale din ***Harvard Business Review***.

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

II 207 409
BCU IASI

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Seria HBR's 10 Must Reads:

Idei clasice, sfaturi durabile, cei mai buni specialiști

Seria HBR's 10 Must Reads este o colecție definitorie de cărți pentru liderii în domeniul afacerilor, atât pentru cei cu experiență, cât și pentru începători. Liderii care caută inspirația oferită de ideile măreție, pentru a accelera atât propriul succes, cât și pe cel al companiei lor, trebuie să citească această serie de cărți.

Seria HBR's 10 Must Reads se concentrează pe problemele principale pe care orice manager ambițios trebuie să le cunoască. *Harvard Business Review* a ales dintre sute de articole numai pe cele esențiale pentru fiecare subiect tratat. Fiecare carte din serie conține sfaturi valabile oricând, indiferent de schimbările petrecute în mediul de afaceri.

409

BCU IAȘI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IAS/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

645793

Managementul carierei

Traducere de Oana-Adriana Duță

BIBLIOTECA CENTRALĂ UNIVERSITARĂ "M. EMINESCU" • IAȘI •
23. NOV 2018
ALE

0 000010 81267 BCU IAȘI

BIZZKIT®
2012

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Titlu original: *HBR's 10 Must Reads: On Managing Yourself*, Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts, 2011

Original work Copyright© 2011 Harvard Business School Publishing Corporation
Published by arrangement with Harvard Business Review Press
via Agenția Literară Livia Stoia

© 2012 Junior Achievement România, pentru ediția în limba română

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
Managementul carierei / trad.: Oana-Adriana Duță. –
București: Bizzkit, 2012
ISBN 978-606-8347-06-6
I. Duță, Oana-Adriana (trad.)
65.012.4

ISBN: 978-606-8347-06-6

Junior Achievement® Young Enterprise România
Strada Academiei nr. 28-30
Sector 1, București, 010016
Telefon: +40 21 312 31 94; +40 730 330 880
Fax: +40 21 315 6043
www.bizzkit.ro; www.jaromania.org
office@bizzkit.ro

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Cuprins

Gestionarea propriei personalități 7
de Peter F. Drucker

Timpul de conducere:
la cine se află maimuța? 35
de William Oncken Jr. și Donald L. Wass

Cum funcționează mecanismele
de redresare 51
de Diane L. Coutu

Gestionați-vă energia, nu timpul 71
de Tony Schwartz și Catherine McCarthy

Circuite supraîncărcate 95
de Edward M. Hallowell

Fiți un lider mai bun,
asigurați-vă o viață mai frumoasă 117
de Stewart D. Friedman

Redobândiți controlul asupra
locului dumneavoastră de muncă 139
de Sumantra Ghoshal și Heike Bruch

Momente de măreție
Dobândirea stării fundamentale de conducere 155
de Robert E. Quinn

Ce întrebări să îi adresăm
persoanei din oglindă 179
de Robert S. Kaplan

Esența artei conducerii
Motorul ascuns al performanțelor deosebite 205
de Daniel Goleman, Richard Boyatzis și Annie McKee

Despre autorii articolelor 231

Index 233

BCU "Alexandru Ioan Cuza" UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Gestionarea propriei personalități

de Peter F. Drucker

MARILE PERSONAJE ALE ISTORIEI, precum Napoleon, da Vinci sau Mozart, au știut întotdeauna să își gestioneze propria personalitate. Acesta este, în mare măsură, și motivul pentru care au rămas în istorie. Astfel de persoane sunt, însă, excepții rare, atât de remarcabile din punctul de vedere al talentelor și al realizărilor proprii, încât nu fac parte din tiparul unei existențe omenești obișnuite. Cei mai mulți dintre noi, chiar și cei mai puțin înzestrați de către natură, va trebui să învățăm să ne gestionăm singuri. Va trebui să învățăm să ne dezvoltăm. Va trebui să ne poziționăm în domeniul în care putem avea cea mai mare contribuție și va trebui să rămânem atenți și implicați pe parcursul unei vieți profesionale de 50 de ani, adică va trebui să știm cum și când să schimbăm activitatea pe care o desfășurăm.

Care sunt punctele mele forte?

Majoritatea oamenilor cred că știu la ce anume se pricep. De regulă, nu au dreptate. De cele mai multe ori, oamenii știu la ce anume nu se pricep și, chiar și așa, cei mai mulți nu au dreptate. Cu toate acestea,

o persoană poate înregistra performanțe doar grație punctelor sale forte. Performanțele nu pot fi motivate de punctele slabe, cu atât mai puțin de activități pe care persoana respectivă nu le poate face deloc.

În trecut, oamenii nu au avut mare nevoie să își cunoască punctele forte. O persoană se năștea într-o anumită calitate și într-o anumită categorie profesională: fiul unui fermier era tot fermier, fiica unui meșteșugar devenea soția unui meșteșugar și așa mai departe. Acum, însă, oamenii au posibilitatea de a alege. Trebuie să ne cunoaștem propriile puncte forte pentru a ști unde anume ne încadrăm.

Singurul mod prin care ne putem descoperi punctele forte este prin analiza feedbackului. Oricând luați o decizie esențială sau desfășurați o activitate esențială, trebuie să consemnați ce anume preconizați să se întâmple. Peste nouă sau douăsprezece luni, comparați rezultatele reale cu așteptările dumneavoastră. De cincisprezece sau douăzeci de ani pun în practică această metodă și am surprize de fiecare dată. Analiza feedbackului mi-a arătat, de exemplu, spre marea mea surprindere, că reușesc să înțeleg în mod intuitiv persoanele tehnice, indiferent că este vorba despre ingineri, contabili sau cercetători de piață. Aceeași tehnică mi-a arătat că, de obicei, nu mă aflu pe aceeași lungime de undă cu persoanele care posedă în mare măsură cunoștințe generale.

Analiza feedbackului nu este sub nicio formă o metodă nouă. Ea a fost inventată în secolul al paisprezecelea de un obscur teolog german și apoi a fost preluată, într-o manieră relativ independentă, peste aproximativ 150 de ani, de Jean Calvin și de Ignațiu de Loyola, care au integrat-o în practica adepților lor. De fapt, orientarea constantă în direcția performanțelor și a rezultatelor, generată de această metodă,

explică motivul pentru care instituțiile fondate de cei doi, biserica calvină și ordinul iezuiților, au ajuns să domine Europa în mai puțin de 30 de ani.

Pusă în practică în mod constant, această metodă simplă vă va demonstra, într-o perioadă de timp relativ scurtă, poate în doi sau trei ani, care sunt punctele dumneavoastră forte. Acesta este cel mai important lucru pe care trebuie să îl știți. Această metodă vă va arăta care dintre activitățile pe care le desfășurați sau nu le desfășurați vă privează de beneficiile complete ale punctelor dumneavoastră forte. Ea vă va arăta în ce domenii nu sunteți deosebit de competent și, în final, vă va arăta în ce domeniu nu aveți deloc competențe și, deci, nu puteți obține performanțe.

Analiza feedbackului are o serie de implicații asupra activității. În primul rând, trebuie să vă concentrați pe punctele forte. Poziționați-vă într-un loc în care punctele dumneavoastră forte pot genera rezultate.

În al doilea rând, trebuie să vă îmbunătățiți punctele forte. Analiza vă va arăta rapid în ce domenii trebuie să vă îmbunătățiți competențele sau să dobândiți unele noi. Totodată, ea vă va arăta ce lacune prezintă cunoștințele dumneavoastră. De regulă, acestea pot fi eliminate. Talentul de matematician este unul înnăscut, însă oricine poate învăța trigonometrie.

În al treilea rând, trebuie să descoperiți punctele în care aroganța dumneavoastră intelectuală conduce la ignoranță. Mult prea multe persoane – mai ales persoanele deosebit de competente într-un domeniu – disprețuiesc cunoștințele în alte domenii sau consideră că inteligența este un substitut pentru cunoaștere. De exemplu, inginerii de primă mână se mân-

dresc că nu ştiu nimic despre oameni. Ei consideră că fiinţa umană este mult prea dezordonată pentru o minte organizată de inginer. Specialiştii în resurse umane, dimpotrivă, se mândresc că nu ştiu nimic despre contabilitatea elementară sau despre metodele cantitative. Însă mândria provocată de o astfel de ignoranţă este distructivă. Trebuie să lucraţi pentru a dobândi competenţele şi cunoştinţele de care aveţi nevoie pentru a vă realiza complet punctele forte. La fel de important este să renunţaţi la obiceiurile proaste, adică la acele lucruri pe care le faceţi sau nu le faceţi şi care vă inhibă eficacitatea şi performanţele. Aceste obiceiuri vor apărea rapid la feedback. De exemplu, un planificator poate constata că planurile sale minunate eşuează fiindcă nu desfăşoară şi activitatea de urmărire. Asemenea multor persoane inteligente, acest om crede că ideile pot muta munţii. Însă munţii sunt mutaţi de buldozere, iar ideile doar le arată buldozerelor unde anume trebuie să lucreze. Planificatorul va trebui să înveţe că munca nu se termină atunci când se încheie planul. El trebuie să găsească oameni care să realizeze planul şi trebuie să li-l explice. Trebuie să adapteze şi să schimbe planul pe măsură ce îl pune în aplicare. Şi, în final, trebuie să se hotărască în ce moment va renunţa la stimularea planului.

Totodată, feedbackul va evidenţia dacă problema constă în lipsa manierelor. Manierele reprezintă lubrifiantul unei organizaţii. Potrivit unei legi a naturii, două corpuri în mişcare care intră în contact creează fricţiune. Acest lucru este valabil şi pentru fiinţele umane, şi pentru obiectele neanimate. Manierele – pur şi simplu să spuneţi „vă rog" şi „mulţumesc", să cunoaşteţi numele unui coleg sau să îl întrebaţi ce îi mai fac rudele – le permit persoanelor să lucreze

Ideea, pe scurt

Trăim într-o epocă a oportunităților fără precedent. Dacă ai ambiție, ești motivat și ești inteligent, poți ajunge în vârful profesiei pe care ai ales-o, indiferent de unde ai început. Oportunitățile antrenează, însă, și responsabilități. Firmele din ziua de astăzi nu gestionează carierele angajaților lor. De fapt, fiecare dintre noi este propriul său director executiv.

În linii mari, dumneavoastră sunteți cel care trebuie să vă stabiliți propriul loc în universul profesional și tot dumneavoastră știți cel mai bine când trebuie să vă schimbați direcția. De asemenea, trebuie să știți cum puteți rămâne implicat și productiv pe parcursul unei vieți profesionale care poate dura chiar și cincizeci de ani.

Pentru a face bine toate aceste lucruri, trebuie să vă înțelegeți foarte bine propria personalitate. Care sunt cele mai valoroase puncte forte și cele mai periculoase puncte slabe ale dumneavoastră? La fel de important, cum învățați și cum colaborați cu cei din jur? Care sunt valorile pe care le apreciați cel mai mult? În ce tip de mediu de lucru puteți avea contribuția cea mai semnificativă?

Implicațiile sunt clare. Doar atunci când vă desfășurați activitatea pe baza unei combinații între punctele forte și autocunoaștere puteți atinge o excelență autentică și durabilă.

împreună indiferent dacă se plac sau nu. De multe ori, oamenii inteligenți, mai ales tinerii inteligenți, nu înțeleg acest lucru. Dacă analizele arată că activitatea strălucită a unei persoane eșuează în mod repetat atunci când este nevoie de cooperare din partea colegilor, este probabil vorba despre o lipsă de politețe, adică despre absența manierelor.

Prin compararea aşteptărilor cu rezultatele, veți înțelege şi ce anume nu trebuie să faceți. Pentru fiecare dintre noi există numeroase domenii în care nu avem talente sau competențe şi există puține şanse să devenim fie chiar şi mediocri. O persoană, mai ales una care lucrează cu informații, cunoştințe, nu ar trebui să se implice în astfel de activități. O persoană trebuie să depună cât mai puține eforturi pen-

Ideea, în practică

Pentru a construi o viață de excelență, începeți prin a vă adresa următoarele întrebări:

„Care sunt punctele mele forte?"

Pentru a vă identifica în mod exact punctele forte, utilizați **analiza feedbackului.** De fiecare dată când luați o decizie-cheie, consemnați rezultatul pe care îl preconizați. Peste câteva luni, comparați rezultatele reale cu rezultatele preconizate. Căutați un tipar la nivelul observațiilor formulate. Ce rezultate vă pricepeți să obțineți? Ce competențe trebuie să vă dezvoltați pentru a obține rezultatele dorite? Care sunt obiceiurile neproductive care vă împiedică să creați rezultatele dorite? În identificarea oportunităților de îmbunătățire, nu vă pierdeți timpul cultivând domenii în care aveți competențe precare. În schimb, concentrați-vă pe punctele forte și ameliorați-le.

„Cum lucrez?"

În ce moduri lucrați cel mai bine? Prelucrați cel mai bine informațiile atunci când le citiți, sau când îi auziți pe alții discutând despre ele? Obțineți cele mai mari realizări lucrând în echipă cu alții, sau individual? Performanțele dumneavoastră sunt optime atunci când luați decizii, sau atunci când îi sfătuiți pe alții în legătură cu probleme importante? Sunteți în formă maximă atunci când situația devine stresantă, sau funcționați în mod optim într-un mediu extrem de previzibil?

„Care sunt valorile mele?"

Care sunt principiile dumneavoastră etice? Care sunt cele mai importante responsabilități ale dumneavoastră pentru trăirea unei vieți etice și meritorii? Principiile etice ale organizației dumneavoastră rezonează cu valorile dumneavoastră? În caz contrar, cariera dumneavoastră va fi marcată de frustrări și de performanțe deficitare.

„Unde este locul meu?"

Analizați-vă punctele forte, stilul de lucru preferat și valorile. Pe baza acestor calități, în ce tip de mediu profesional v-ați potrivi cel mai bine? Găsiți soluția perfectă și vă veți transforma dintr-un angajat acceptabil într-unul excepțional.

„Cum pot contribui?"

În trecut, companiile le spuneau oamenilor de afaceri ce trebuie să facă pentru a contribui la dezvoltarea întreprinderii. Astăzi, aveți posibilitatea de a alege. Pentru a vă hotărî cum puteți ameliora performanțele organizației dumneavoastră, întrebați-vă mai întâi de ce anume este nevoie. Pe baza competențelor, stilului de lucru și valorilor dumneavoastră, cum puteți contribui în mod optim la eforturile organizației dumneavoastră?

tru a se perfecționa în domeniile în care competențele sale sunt precare. Trecerea de la incompetență la mediocritate necesită mult mai multă energie și muncă decât trecerea de la performanțe de prim rang la excelență. Cu toate acestea, majoritatea oamenilor – mai ales majoritatea profesorilor și majoritatea întreprinderilor – se concentrează pe a-i transforma pe angajații incompetenți în angajați mediocri. Energia, resursele și timpul ar trebui valorificate pentru transformarea unei persoane competente într-un angajat excepțional.

Cum îmi desfășor activitatea?

Mult prea puține persoane știu exact cum anume lucrează. Într-adevăr, cei mai mulți dintre noi nici măcar nu știu că oamenii lucrează și funcționează în moduri diferite. Prea mulți oameni lucrează în moduri complet nepotrivite, iar situațiile de acest gen garantează absența performanțelor. Pentru persoanele care lucrează cu informații, cunoștințe, întrebarea „Cum îmi desfășor activitatea?" poate fi chiar mai importantă decât „Care sunt punctele mele forte?"

La fel ca punctele forte, modul de lucru al fiecărei persoane este unic și ține de propria personalitate. Indiferent dacă personalitatea este înnăscută sau dobândită, ea se formează cu mult timp înainte ca persoana respectivă să înceapă să lucreze. De asemenea, *modul* în care o persoană lucrează este înnăscut, așa cum sunt înnăscute și *activitățile* la care se pricepe sau nu. Stilul de lucru poate fi ușor modificat, însă nu se poate schimba complet și, cu siguranță, nu cu ușurință. Oamenii obțin rezultate desfășurând activități la care se pricep, dar și lucrând conform propriului stil de lucru. De regulă, stilul de lucru al

unei persoane este determinat de o serie de trăsături comportamentale frecvente.

Sunt cititor sau ascultător?

Primul lucru pe care trebuie să îl ştiţi este dacă sunteţi cititor sau ascultător. Mult prea puţine persoane ştiu că există cititori şi ascultători şi că, foarte rar, o persoană poate face parte din ambele categorii. Chiar şi mai puţine persoane ştiu din ce categorie fac parte ele însele. Exemplele de mai jos vă vor arăta cât de nocivă poate fi o astfel de ignoranţă.

Când Dwight Eisenhower era comandor suprem al Forţelor Aliate în Europa, presa îl adora. Conferinţele sale de presă erau celebre pentru stilul lor unic. Generalul Eisenhower stăpânea perfect orice întrebare îi era adresată şi putea descrie o situaţie şi explica o politică în două sau trei fraze elegante şi îngrijite. Peste zece ani, aceiaşi ziarişti care îl admiraseră îl disprețuiau, fățiș, pe preşedintele Eisenhower. Se plângeau că nu răspunde niciodată la obiect, ci schimbă subiectul, şi îl ridiculizau pentru că stâlceşte limba engleză cu răspunsuri incoerente şi cu greşeli gramaticale.

Aparent, Eisenhower nu ştia că stilul său era acela cititor, nu ascultător. Când era comandor suprem în Europa, adjutanţii săi se asigurau că fiecare întrebare adresată de presă era prezentată, în scris, cu cel puţin o jumătate de oră înainte de începerea conferinţei. Apoi, Einsenhower era complet stăpân pe situaţie. Când a devenit preşedinte, predecesorii săi fuseseră doi ascultători: Franklin D. Roosevelt şi Harry Truman. Aceştia ştiau că sunt ascultători şi susţineau cu plăcere conferinţe de presă libere. Este posibil ca Einsenhower să fi considerat că trebuie să calce pe urmele predecesorilor săi. Drept urmare, nu

asculta niciodată întrebările pe care le adresau jurnaliştii. Einsenhower, cu toate acestea, nu este un caz extrem de persoană care nu ştie că stilul său este cel ascultător.

Peste câțiva ani, Lyndon Johnson şi-a distrus preşedinția, în mare măsură fiindcă nu ştia că stilul său este cel ascultător. Predecesorul său, Kennedy, era stilul cititor şi îşi formase un grup de asistenți, din persoane care se pricepeau la scris. Preşedintele se asigura că asistenții îi predau rapoartele scrise, înainte de a le discuta personal. Johnson a păstrat aceşti oameni în echipa sa, iar ei au continuat să scrie. Aparent, Johnson nu a înțeles nimic din ceea ce scriau asistenții. Ca senator, însă, Lyndon Johnson fusese extraordinar, fiindcă parlamentarii trebuie să fie, mai presus de toate, buni ascultători.

Puțini ascultători pot deveni sau se pot transforma în cititori competenți, şi invers. Un ascultător care încearcă să fie cititor va avea, astfel, aceeaşi soartă ca Lyndon Johnson, în timp ce un cititor care încearcă să fie ascultător va avea soarta lui Dwight Eisenhower. Aceste persoane nu vor obține nici performanțe, nici rezultate.

Cum învăț?

Al doilea lucru care trebuie ştiut se referă la stilul de învățare. Mulți scriitori de prim-rang – Winston Churchill este un exemplu în acest sens – nu se descurcă foarte bine la şcoală şi îşi amintesc cu neplăcere de perioada studiilor. Colegii lor de clasă au, însă, o părere destul de diferită. Poate că acestor persoane nu le-a plăcut şcoala foarte mult, însă cel mai mult le-a afectat plictiseala. Explicația este aceea că persoanele care se pricep la scris nu învață, de regulă, citind şi ascultând, ci efectiv scriind. Fiindcă şcolile

nu permit un astfel de tip de învățare, notele lor vor fi mici.

Școlile din întreaga lume sunt organizate plecând de la premisa că există un singur mod corect de a învăța, același pentru toată lumea. Însă, pentru studenții care învață altfel, este un chin să fie obligați să învețe conform stilului școlii. Într-adevăr, există probabil șase tipuri diferite de învățare.

Există persoane, precum Churchill, care învață scriind. Unii oameni învață luându-și în permanență notițe. Beethoven, de exemplu, a lăsat în urmă un număr enorm de caiete de schițe, însă a declarat că niciodată nu se uita la ele atunci când compunea. Întrebat de ce le păstra, se spune că a răspuns: „Dacă nu notez imediat, uit în clipa următoare. Dacă îmi notez ideea în caiet, n-o mai uit niciodată și nu trebuie s-o mai caut niciodată." Unii oameni învață făcând. Alții învață auzindu-se vorbind.

Un director pe care îl cunosc a transformat o afacere mică, mediocră, de familie, într-o companie care a devenit liderul domeniului său de activitate. El era una dintre persoanele care învață vorbind. Avea obiceiul să își cheme echipa în birou o dată pe săptămână, iar apoi le vorbea colegilor săi două sau trei ore. Discuta probleme legate de politicile firmei și prezenta trei poziții diferite pentru fiecare dintre acestea. Rareori le solicita asociaților comentarii sau întrebări, întrucât nu avea nevoie decât de un public care să îl audă vorbind. Acesta era modul lui de a învăța. Deși acesta reprezintă un caz destul de extrem, învățarea prin vorbire nu este deloc o metodă neobișnuită. Avocații de succes, mulți medici (dar și eu) învață în acest fel.

Dintre toate elementele importante ale cunoașterii de sine, cel mai ușor de dobândit este înțelegerea

stilului de învățare. Atunci când îmi întreb interlocutorii: „Cum învățați?" majoritatea știu răspunsul. Dar dacă întreb: „Acționați în consecință?", primesc puține răspunsuri afirmative. Totuși, acționarea în consecință este esențială pentru performanță sau, mai degrabă, dacă *nu* acționați în consecință, vă condamnați la non-performanță.

„Sunt ascultător sau cititor?" și „Cum învăț?" sunt primele întrebări care trebuie adresate, însă, fără doar și poate, nu sunt singurele. Pentru a vă putea gestiona în mod eficient, trebuie să vă întrebați: „Lucrez bine împreună cu alte persoane sau sunt stilul solitar?" Dacă lucrați bine cu cei din jur, trebuie să vă întrebați: „În ce fel de relații?"

Unii oameni lucrează cel mai bine ca subordonați. Generalul George Patton, marele erou militar american din al Doilea Război Mondial, este un exemplu în acest sens. Patton era comandantul principal al trupelor americane. Cu toate acestea, atunci când a fost propus pentru un post de comandant independent, generalul George Marshall, responsabilul pentru resursele umane din armata americană – și poate cel mai priceput director de resurse umane din istoria Statelor Unite – a spus: „Patton este cel mai bun subordonat pe care l-a avut vreodată armata americană, însă ar fi cel mai slab comandant."

Unii oameni lucrează cel mai bine ca membri ai unei echipe. Alții lucrează cel mai bine singuri. Unii au un har deosebit pentru a fi antrenori și mentori, în timp ce alții sunt incompetenți ca mentori.

O altă întrebare esențială este: „Produc rezultate ca decident sau în calitate de consilier?" Numeroși oameni ating performanțe maxime în calitate de consilieri, însă nu își pot asuma presiunea și responsabilitatea luării unor decizii. Dimpotrivă, multe alte

persoane au nevoie de un consilier care să le oblige să gândească. Apoi, pot lua decizii şi pot acţiona asupra lor cu rapiditate, încredere în sine şi curaj.

Acesta este un motiv pentru care persoana a doua în ierarhia unei organizaţii eşuează de multe ori atunci când este promovată în vârful ierarhiei. Pentru vârful ierarhiei este nevoie de un decident. De regulă, decidenţii puternici plasează în poziţia a doua o persoană în care au încredere, pe post de consilier, iar în poziţia respectivă persoana în cauză este remarcabilă. Ajunsă, însă, în vârful ierarhiei, aceeaşi persoană eşuează. Ea este conştientă ce decizie trebuie să ia, dar nu îşi poate asuma răspunderea luării deciziei respective.

Alte întrebări pe care trebuie să vi le adresaţi sunt următoarele: Mă comport bine la stres, sau am nevoie de un mediu bine structurat şi foarte previzibil? Lucrez mai bine într-o organizaţie mare, sau într-una mică? Puţine persoane lucrează bine în toate tipurile de medii. Am văzut, în repetate rânduri, persoane care înregistrau succese deosebite în organizaţii mari, însă care eşuau atunci când lucrau în firme mai mici. Iar situaţia opusă este, de asemenea adevărată.

Se impune repetarea concluziei: nu încercaţi să vă schimbaţi, fiindcă nu veţi reuşi. Puteţi, însă, să lucraţi mult pentru a vă îmbunătăţi performanţele şi încercaţi să nu preluaţi activităţi pe care nu le puteţi realiza sau pe care nu le veţi efectua bine.

Care sunt valorile mele?

Pentru a vă putea gestiona propria persoană, va trebui, în final, să vă întrebaţi: Care sunt valorile mele? Aici nu este vorba de etică. Din punctul de vedere al eticii, regulile sunt aceleaşi pentru toată lumea,

iar testul este unul simplu. Eu îl numesc „testul în oglindă".

La începutul secolului trecut, persoana cea mai respectată de toate marile puteri era ambasadorul Germaniei la Londra. Cu siguranță, destinul său avea să fie unul strălucit: avea să devină ministrul de externe al țării sale, dacă nu chiar cancelar federal. Cu toate acestea, în 1906 el a demisionat, întrucât nu a vrut să prezideze o cină oferită de corpul diplomatic regelui Edward al VII-lea. Acest rege era un afemeiat notoriu şi a menționat clar ce fel de cină dorea. Se spune că ambasadorul a declarat: „Nu vreau ca dimineața, când mă bărbieresc, să văd în oglindă un peşte."

Acesta este testul în oglindă. Etica vă impune să vă întrebați: Ce fel de persoană vreau să văd în oglindă dimineața? Un comportament etic într-un tip de organizație sau într-o situație reprezintă un comportament etic şi în alta, însă etica este doar o parte a sistemului de valori, mai ales a sistemului de valori al unei organizații.

A lucra într-o organizație al cărei sistem de valori este inacceptabil sau incompatibil cu sistemul individual de valori condamnă persoana respectivă la frustrare şi la absența performanțelor.

Să analizăm experiența unei directoare de resurse umane, de mare succes, a cărei companie a fost achiziționată de o organizație mai mare. După achiziție, directoarea a fost promovată într-o funcție în care avea să se ocupe de ceea ce îi plăcea cel mai mult, şi anume să selecteze persoane pentru funcții importante. Directoarea era ferm convinsă că o companie trebuie să angajeze persoane din exterior pentru astfel de funcții doar după ce şi-a epuizat toate posibilitățile interne, însă noua conducere a firmei

credea că, mai întâi, trebuie căutat în afară, pentru o reîmprospătare a personalului. Ambele abordări merită comentate, iar, din experiența mea, aceste două tehnici trebuie combinate. Cu toate acestea, este vorba despre două convingeri incompatibile, nu ca politici strategice, ci ca valori. Ele reflectă viziuni diferite asupra relației dintre organizație și populație, viziuni diferite ale răspunderii întreprinderii față de angajații săi și de dezvoltarea lor și viziuni diferite privind contribuția cea mai importantă a unei persoane la dezvoltarea întreprinderii. După mai mulți ani de frustrări, directoarea a demisionat, ceea ce a antrenat pierderi financiare importante. Pur și simplu, valorile ei și valorile organizației nu erau compatibile.

La fel, atunci când o companie farmaceutică încearcă să obțină rezultate prin progrese mici și constante sau prin realizarea de inovații ocazionale, costisitoare și extrem de riscante, situația nu se rezumă la aspecte economice. Rezultatele fiecărei strategii pot, fi, în mare măsură, aceleași. La bază stă, însă, un conflict între un sistem de valori care consideră că firma trebuie să îi ajute pe medici să facă mai bine ceea ce fac deja și un sistem de valori orientat către realizarea de descoperiri științifice.

De asemenea, orientarea unei întreprinderi către rezultate pe termen scurt sau pe termen lung reprezintă o problemă de valori. Analiștii financiari consideră că întreprinderile se pot orienta simultan în ambele direcții. Oamenii de afaceri de succes au, însă, altă părere. Practic, fiecare companie trebuie să genereze rezultate pe termen scurt. Însă în orice conflict între rezultatele pe termen scurt și rezultatele pe termen lung, fiecare companie își va stabili propriile priorități. Nu este vorba despre un dezacord de natură economică, ci despre un conflict de valori referitor

la funcționarea unei întreprinderi și responsabilitatea conducerii.

Conflictele de valori nu se limitează la societățile comerciale. Una dintre bisericile pastorale americane cu cea mai rapidă creștere își măsoară succesul prin numărul de noi enoriași. Conducerea sa consideră că cel mai important este numărul de nou-veniți în congregație. Apoi, bunul Dumnezeu le va îndeplini nevoile spirituale sau, cel puțin, nevoile spirituale ale unei proporții suficiente. O altă biserică pastorală evanghelistă consideră că mai importantă este dezvoltarea spirituală a oamenilor. Biserica aceasta nu le acordă atenție nou-veniților care i se alătură, dar care nu pătrund în viața ei spirituală.

Din nou, nu este vorba despre cifre. La prima vedere, se pare că a doua biserică va crește mai încet, însă ea păstrează o proporție mult mai mare din enoriașii noi decât prima biserică. Altfel spus, creșterea sa este mai solidă. Aceasta nu este o problemă de natură în principal teologică, ci, mai degrabă, se rezumă la valori. Într-o dezbatere publică, un pastor a susținut:

— Dacă nu vii mai întâi la biserică, nu vei găsi niciodată poarta spre Împărăția Cerurilor.

— Nu, a răspuns celălalt. Dacă nu cauți poarta spre Împărăția Cerurilor, nu ai ce căuta nici la biserică.

Organizațiile, la fel ca oamenii, au valori. Pentru a fi eficienți într-o organizație, valorile oamenilor trebuie să fie compatibile cu valorile organizației. Nu trebuie să fie identice, însă trebuie să fie suficient de apropiate pentru a coexista. Altfel, persoana va fi frustrată și nu va produce rezultate.

Punctele forte ale unei persoane și stilul său de lucru nu intră de obicei în contradictoriu, ele fiind

complementare. Există, însă, uneori, un conflict între valorile unei persoane şi punctele sale forte. Activităţile la care ne pricepem – chiar foarte bine şi cu mare succes – pot să nu fie compatibile cu sistemul nostru de valori. În acest caz, ni se poate părea că activitatea nu merită devotamentul nostru.

Dacă mi se permite să prezint o experienţă personală, în urmă cu mulţi ani a trebuit să mă hotărăsc între valorile mele şi o activitate pe care o desfăşuram cu succes. Mă descurcam foarte bine ca bancher de investiţii în Londra, la mijlocul anilor 1930, iar activitatea era compatibilă cu punctele mele forte. Cu toate acestea, nu consideram că am vreo contribuţie la dezvoltarea patrimoniului. Mi-am dat seama că eu apreciam oamenii şi că nu mă interesa să fiu cel mai bogat om dintr-un cimitir. Nu aveam bani şi nu aveam alte perspective de angajare. În pofida recesiunii puternice, am demisionat şi am făcut ceea ce trebuia să fac. Valorile, cu alte cuvinte, sunt şi trebuie să fie testul de bază.

Unde este locul meu?

Puţini oameni ştiu unde doresc să ajungă de la o vârstă fragedă. Matematicienii, muzicienii şi bucătarii, de exemplu, sunt de obicei matematicieni, muzicieni şi bucătari încă de la patru sau cinci ani. Fizicienii se hotărăsc în adolescenţă, dacă nu mai devreme, ce carieră vor urma. Însă majoritatea oamenilor, mai ales cei foarte înzestraţi, nu ştiu foarte bine unde doresc să ajungă înainte de douăzeci şi cinci de ani. Până la această vârstă ei trebuie, totuşi, să poată răspunde la următoarele trei întrebări: Care sunt competenţele mele? Ce performanţe pot atinge? şi Care sunt valorile mele? Apoi vor putea şi ar trebui să se hotărască unde le este locul. Sau, mai degrabă, ar trebui să se

poată hotărî unde nu le este locul. O persoană care a învățat că nu poate obține performanțe satisfăcătoare într-o organizație mare ar fi trebuit să învețe să refuze un post într-o astfel de întreprindere. O persoană care a învățat că nu este un bun decident ar fi trebuit să învețe să refuze o activitate care implică luarea de decizii. Generalul Patton (care, probabil, nu a învățat niciodată efectiv acest lucru) ar fi trebuit să învețe să refuze sarcinile care implicau o comandă independentă.

La fel de important este faptul că o bună cunoaștere a răspunsurilor la aceste întrebări îi permite unei persoane să accepte o oportunitate, o ofertă sau o activitate, cu o atitudine în genul următor: „Da, voi face acest lucru, dar îl voi face doar așa. Așa trebuie organizată activitatea și așa trebuie să se dezvolte relațiile. Acestea sunt rezultatele pe care le puteți aștepta de la mine, în acest interval de timp, fiindcă așa sunt eu."

Carierele de succes nu se planifică, ci se dezvoltă atunci când oamenii sunt pregătiți pentru oportunități fiindcă își cunosc punctele forte, metoda de lucru și valorile. O persoană obișnuită – muncitoare și competentă dar, în general, mediocră – poate deveni deosebit de performantă dacă își cunoaște locul.

Cum pot contribui?

De-a lungul timpului, cei mai mulți oameni nu s-au văzut niciodată obligați să își adreseze întrebarea: Care trebuie să fie contribuția mea? Li s-a spus care trebuie să fie contribuția lor, iar sarcinile lor erau dictate fie de activitatea în sine (așa cum se întâmpla în cazul fermierilor sau al meșteșugarilor), fie de stăpâni (în cazul servitorilor). Până foarte recent, se considera că majoritatea oamenilor erau subordonați

care făceau ceea ce li se spunea. Chiar şi în anii '50 şi '60, noii specialişti în domeniul cunoştinţelor aşteptau ca departamentul de personal al companiei în care lucrau să le planifice carierele.

Apoi, la sfârşitul anilor '60, nimeni nu a mai vrut să i se spună ce anume să facă. Tinerii au început să se întrebe: Ce anume vreau să fac? Au aflat că ei trebuie să contribuie făcând ceea ce îşi doresc să facă. Însă această soluţie a fost la fel de greşită precum cea anterioară. Foarte puţini dintre cei care credeau că, dacă fac ceea ce îşi doresc, vor realiza cu adevărat contribuţii, împliniri profesionale şi succese au şi reuşit să atingă vreunul dintre aceste obiective.

Cu toate acestea, nu trebuie restaurat vechiul răspuns, acela potrivit căruia oamenii trebuie să facă ceea ce li se spune sau li se ordonă. Persoanele care lucrează cu informaţii trebuie, mai ales, să adreseze o întrebare complet nouă: Cum pot contribui? Pentru a răspunde, trebuie să aibă în vedere trei elemente diferite: Ce necesită situaţia? Având în vedere punctele mele forte, modul meu de lucru şi valorile mele, cum pot realiza o contribuţie maximă? Şi, în final, ce rezultate trebuie atinse pentru a marca o schimbare adevărată?

Să luăm drept exemplu situaţia unui administrator de spital, recent numit în această funcţie. Spitalul era unul mare şi prestigios, însă în ultimii treizeci de ani se mulţumise pur şi simplu cu această situaţie şi nu luase măsuri pentru a îşi îmbunătăţi şi mai mult reputaţia. Noul administrator a hotărât că menirea lui avea să fie aceea de a stabili un standard de excelenţă într-un domeniu important, în maximum doi ani. A ales să se axeze pe secţia de urgenţă, care era extrem de dezorganizată. S-a hotărât că fiecare pacient care soseşte la secţia de urgenţă trebuie să

fie văzut de o infirmieră calificată în cel mult 60 de secunde. Peste 12 luni, secția de urgență a acestui spital devenise un model pentru toate spitalele din Statele Unite şi, peste încă doi ani, întregul spital fusese transformat.

După cum sugerează acest exemplu, de puține ori este posibil – sau chiar fructuos – să privim mult prea departe. De regulă, un plan nu poate acoperi mai mult de 18 luni dacă dorim ca el să rămână clar şi precis. Astfel, în majoritatea cazurilor, întrebarea trebuie să fie următoarea: Unde şi cum pot obține rezultate care să marcheze o schimbare, în cel mult un an şi jumătate? Răspunsul trebuie să țină cont de mai mulți factori. În primul rând, rezultatele trebuie să fie dificil de dobândit, ele trebuie să impună depunerea de eforturi. De asemenea, însă, ele trebuie să fie tangibile. Țintirea unor rezultate intangibile – sau care pot fi atinse doar în circumstanțe extrem de improbabile – nu reprezintă un demers ambițios, ci unul absurd. În al doilea rând, rezultatele trebuie să fie semnificative şi să marcheze o schimbare. În final, rezultatele trebuie să fie vizibile şi, dacă se poate, cuantificabile. Ele vor genera un curs de acțiune: ce trebuie făcut, unde şi cum trebuie să se înceapă, ce scopuri şi ce termene-limită trebuie stabilite.

Responsabilitatea pentru relații

Foarte puțini oameni lucrează şi obțin rezultate singuri: câțiva mari artişti, câțiva mari oameni de ştiință, câțiva mari atleți. Cei mai mulți oameni lucrează şi sunt eficienți împreună cu alții, indiferent dacă sunt angajații unei companii sau sunt liber-profesioniști. Gestionarea propriei persoane impune asumarea de responsabilități privind relațiile, iar acest proces este compus din două părți.

Prima constă în acceptarea faptului că şi cei din jur sunt oameni, la fel ca dumneavoastră. Sunt fiinţe umane, au propriile puncte forte, propriul stil de lucru şi propriile valori. Prin urmare, pentru a fi eficient, trebuie să cunoaşteţi punctele forte, stilurile de activitate şi valorile colaboratorilor dumneavoastră.

Această strategie pare evidentă, însă puţini îi acordă atenţie. Un caz tipic este acela al persoanei care fusese instruită să scrie rapoarte, la începutul activităţii sale, fiindcă şeful era stilul cititor. Chiar dacă următorul şef a fost un ascultător, persoana scrie în continuare rapoarte care, în mod evident, nu generează rezultate. Şeful va considera că angajatul este incompetent şi leneş şi, deci, va eşua. Însă situaţia ar fi putut fi evitată dacă angajatul ar fi analizat stilul de lucru al *acestui* nou şef.

Şefii nu reprezintă doar o rubrică în organigrama unei întreprinderi sau o „funcţie". Ei sunt persoane şi au dreptul să îşi desfăşoare activitatea conform stilului lor de lucru. Persoanele care lucrează cu ei trebuie să îi observe, să afle cum anume lucrează şi să se adapteze la condiţiile în care şefii lor ating eficacitatea maximă. Acesta este, de fapt, secretul de a-ţi gestiona propriul şef.

Acelaşi lucru este valabil pentru toţi colaboratorii dumneavoastră. Fiecare lucrează în propriul stil, nu în stilul dumneavoastră, şi fiecare are dreptul să facă acest lucru. Nu contează decât dacă obţin performanţe şi care sunt valorile lor. În ceea ce priveşte performanţele, fiecare le poate obţine în moduri diferite. Primul secret al eficacităţii constă în a-i înţelege pe cei cu care lucraţi şi de care depindeţi, astfel încât să le puteţi valorifica punctele forte, stilurile de lucru şi valorile. Relaţiile profesionale se bazează nu numai pe muncă, ci şi pe oameni.

A doua parte a responsabilității privind relațiile constă în asumarea responsabilității de comunicare. Oricând eu, sau orice alt consultant, începem să lucrăm cu o organizație, primul lucru pe care îl aflăm sunt conflictele de personalitate. Cele mai multe se datorează faptului că oamenii nu știu ce anume fac ceilalți, cum își desfășoară activitatea, ce contribuție doresc să realizeze și care sunt rezultatele pe care le preconizează. Motivul pentru care nu știu aceste lucruri este acela că nu au întrebat și, prin urmare, nu li s-a spus.

Această absență a întrebărilor nu reflectă atât de mult ignoranța umană, cât istoria umană. Până de curând, nu era nevoie să i se spună aceste lucruri nimănui. În orașele medievale, toți locuitorii unui comitat se îndeletniceau cu același meșteșug. În mediul rural, toți locuitorii văilor plantau aceeași recoltă de îndată ce terenurile se dezghețau. Chiar și acele puține persoane care făceau lucruri mai puțin obișnuite lucrau singure, deci nu erau obligate să spună nimănui ce anume fac.

Astăzi, cei mai mulți oameni lucrează împreună cu alții, care au responsabilități și sarcini diferite. Dacă vicepreședinta de marketing provine de la departamentul de vânzări, este foarte probabil să știe totul despre vânzări, însă nu știe nimic despre lucruri pe care nu le-a făcut niciodată (stabilirea de prețuri, publicitate, ambalare etc.). Așadar, persoanele care fac aceste lucruri trebuie să se asigure că vicepreședinta de marketing înțelege ce încearcă ele să facă, de ce și-au stabilit obiectivele respective, cum le vor atinge și la ce rezultate se așteaptă.

Dacă vicepreședinta de marketing nu înțelege ce anume fac acești specialiști, vina este, în principal, a lor, nu a ei. Ei nu au educat-o. Pe de altă parte, vice-

preşedinta de marketing are obligaţia să se asigure că toţi colaboratorii ei înţeleg viziunea ei despre marketing, care îi sunt obiectivele, care îi este stilul de lucru şi ce anume aşteaptă de la ea însăşi şi de la fiecare dintre ei.

Chiar şi persoanelor care înţeleg importanţa asumării de responsabilităţi pentru relaţiile profesionale li se întâmplă, deseori, să nu comunice suficient cu asociaţii lor. Le este teamă să nu fie considerate îngâmfate, indiscrete sau nepricepute. Nu au dreptate. Dacă o persoană îşi abordează colaboratorul cu următoarea afirmaţie: „La asta mă pricep eu. Aşa lucrez eu. Acestea sunt valorile mele. Aceasta este contribuţia pe care vreau să o realizez şi acestea sunt rezultatele pe care le preconizez", răspunsul va fi întotdeauna: „Aceste informaţii sunt extrem de utile. Dar de ce nu mi-ai spus mai devreme?" Aceeaşi reacţie se obţine – întotdeauna, din experienţa mea – dacă şirul de întrebări continuă: „Ce trebuie să ştiu eu despre punctele tale forte, despre stilul tău de lucru, despre valorile tale şi despre contribuţia pe care doreşti să o aduci?" De fapt, persoanele care lucrează cu informaţii trebuie să afle aceste informaţii despre toţi colaboratorii lor (subordonaţi, superiori, colegi sau membri ai echipei). Reacţia va fi întotdeauna aceeaşi: „Mulţumesc că m-ai întrebat, dar de ce nu ai făcut-o mai devreme?"

Organizaţiile nu se mai bazează pe putere, ci pe încredere. Existenţa încrederii între oameni nu înseamnă, neapărat, că aceşti oameni trebuie să se placă. Înseamnă că se înţeleg reciproc. Asumarea responsabilităţii pentru relaţii reprezintă, deci, o necesitate absolută. Este o obligaţie. Indiferent că este vorba despre un angajat, despre un consultant, un furnizor sau un distribuitor al organizaţiei, respon-

sabilitatea este aceeaşi faţă de toţi colaboratorii, faţă de toate persoanele a căror activitate depinde de a noastră, dar şi faţă de toate persoanele de care depindem.

A doua jumătate a vieţii

Atunci când, pentru cei mai mulţi oameni, munca însemna muncă manuală, nimeni nu trebuia să îşi facă griji în legătură cu a doua jumătate a vieţii. Nu trebuia decât să faci ceea ce făcuseşi întotdeauna. Dacă erai suficient de norocos să supravieţuieşti celor 40 de ani de muncă grea la moară sau la căile ferate, te bucurai să îţi petreci restul vieţii nefăcând nimic. Astăzi, însă, majoritatea activităţilor profesionale se bazează pe cunoştinţe, iar specialiştii în cunoştinţe nu sunt epuizaţi după 40 de ani de lucru, ci pur şi simplu plictisiţi.

Se vorbeşte foarte mult despre criza de la jumătatea vieţii profesionale. Aceasta se rezumă, practic, la plictiseală. La 45 de ani, majoritatea directorilor şi-au atins apogeul carierei profesionale şi sunt conştienţi de acest lucru. După 20 de ani în care au făcut în mare parte acelaşi lucru, se pricep foarte bine la ceea ce fac, însă nu mai învaţă nimic, nu mai pot realiza contribuţii noi, iar activitatea profesională nu le mai oferă satisfacţii sau provocări. Cu toate acestea, îi mai aşteaptă încă 20 sau chiar 25 de ani de muncă. Acesta este motivul pentru care gestionarea propriei persoane conduce, tot mai mult, la începerea unei a doua cariere.

Există trei moduri de dezvoltare a unei a doua cariere. Primul constă, efectiv, în începerea acelei cariere. De regulă nu este nevoie decât să treceţi de la un tip de organizaţie la altul: de exemplu, supervizorul departamental dintr-o mare organizaţie devi-

ne supervizorul unui spital de dimensiuni mijlocii. Există, însă, tot mai multe persoane care se mută într-un sector complet diferit de activitate: omul de afaceri sau funcționarul guvernamental care începe să lucreze într-un minister la 45 de ani sau șeful de departament care pleacă din întreprindere după 20 de ani pentru a urma facultatea de drept și a deveni avocat într-un oraș mic.

Persoanele care au înregistrat succese modeste în prima carieră sunt cele mai predispuse să urmeze o a doua carieră. Aceste persoane au competențe substanțiale și știu cum să lucreze. Au nevoie de o comunitate – casa pare goală după ce au plecat copiii – și de bani. Dar, mai ales, au nevoie de o provocare.

Al doilea mod de a te pregăti pentru a doua jumătate a vieții constă în urmarea unei cariere paralele. Mulți oameni care înregistrează mari succese în prima carieră rămân fideli activității desfășurate, fie cu normă întreagă, fie cu normă parțială sau în calitate de consultanți. Însă, pe lângă aceasta, desfășoară o activitate paralelă, de regulă într-o organizație nonprofit, care necesită alte zece ore de muncă pe săptămână. De exemplu, se pot ocupa de administrarea unei biserici sau a consiliului local de cercetași, se pot ocupa de adăpostul pentru femei, pot lucra pentru biblioteca publică, pot face parte din consiliul unei școli și așa mai departe.

În final, există cazul antreprenorilor sociali. Aceștia sunt, de regulă, persoane care au repurtat mari succese în prima lor carieră. Iubesc ceea ce fac, dar activitatea lor nu mai prezintă nicio provocare. În multe cazuri, fac în continuare ceea ce obișnuiau să facă, dar alocă din ce în ce mai puțin timp acestor demersuri. Se lansează, de asemenea, în alte activități, de regulă în activități nonprofit. De exemplu, priete-

nul meu, Bob Buford, a fondat o companie de televiziune de mare succes, pe care încă o administrează. De asemenea, a întemeiat o organizație nonprofit de succes, care lucrează cu bisericile protestante, iar în prezent urmează să întemeieze o alta, prin care să îi învețe pe antreprenorii sociali să își gestioneze propriile activități nonprofit, în timp ce își administrează în continuare primele afaceri.

Persoanele care își gestionează cea de-a doua jumătate a vieții vor fi, întotdeauna, o minoritate. Majoritatea se vor „pensiona la locul de muncă" și vor număra anii care îi despart de pensionarea efectivă. Însă această minoritate, bărbații și femeile care consideră că o durată lungă a vieții profesionale reprezintă o șansă atât pentru ei, cât și pentru societate, vor oferi adevărați lideri și modele.

Există o condiție esențială pentru a vă putea gestiona a doua jumătate a vieții. Trebuie să începeți cu mult înainte să ajungeți acolo. În urmă cu 30 de ani, când s-a înțeles pentru prima dată că durata vieții profesionale începe să crească foarte mult, mulți observatori (inclusiv eu) au fost de părere că pensionarii vor deveni voluntari ai instituțiilor nonprofit. Acest lucru nu s-a întâmplat. Dacă o persoană nu începe voluntariatul înainte de 40 de ani, nu va deveni voluntar după 60 de ani.

La fel, toți antreprenorii sociali pe care îi cunosc au început să își desfășoare a doua activitate cu mult înainte de a atinge apogeul în prima carieră. Să luăm drept exemplu cazul unui avocat de succes, consilier juridic într-o mare corporație, care s-a lansat în aventura de a crea școli model în statul său. A început să lucreze ca voluntar pentru școli, în domeniul consilierii juridice, când avea în jur de 35 de ani. La 40 de ani a fost ales în comitetul de conducere al

şcolii. La 50 de ani, când făcuse o avere, şi-a fondat propria firmă al cărei scop era acela de a întemeia şi a administra şcoli model. Cu toate acestea, încă lucrează, cu normă aproape întreagă, în echipa superioară a companiei la fondarea căreia a contribuit pe vremea când era un tânăr avocat.

Există un alt motiv pentru care se poate dezvolta, devreme, un al doilea interes major. Nimeni nu se poate aştepta să trăiască foarte mult fără să se confrunte cu probleme în viaţă sau în activitatea profesională. Există ingineri competenţi care, la 45 de ani, nu mai sunt promovaţi. Există profesori de liceu foarte capabili care, la 42 de ani, îşi dau seama că nu vor putea niciodată să predea la o universitate mare chiar dacă, poate, sunt perfect calificaţi pentru aceasta. Pot exista tragedii în viaţa familială: divorţuri sau pierderea unui copil. În astfel de momente, un al doilea interes principal – nu numai un hobby – poate marca o schimbare. De exemplu, inginerul ştie acum că nu a avut mare succes în activitatea sa, însă se pricepe foarte bine la a doua activitate – de exemplu, ca trezorier al bisericii. Chiar dacă o persoană îşi pierde familia, activitatea secundară îi asigură o comunitate.

Într-o societate în care succesul a devenit mult prea important, existenţa unor opţiuni alternative va deveni din ce în ce mai importantă. În trecut nu exista noţiunea de „succes". Marea majoritate a oamenilor nu îşi dorea decât să rămână la locul ce i se cuvenea. Singurele evoluţii erau cele descendente.

În actuala societate a cunoştinţelor, ne aşteptăm, însă, ca toată lumea să fie un exemplu de succes. Acest lucru este, fără doar şi poate, imposibil. Pentru mulţi oameni, situaţia optimă se rezumă la o absenţă a eşecurilor. Dacă există succese, există şi

eşecuri. Apoi, pentru o persoană şi pentru familia sa este foarte important să existe un domeniu la care să poată contribui, unde să realizeze o schimbare şi să fie *cineva*. Aceasta înseamnă să găsească un al doilea domeniu – o a doua carieră, o carieră paralelă sau o activitate socială – care să îi ofere şansa de a fi lider, de a fi respectat, de a avea succes.

Provocările asociate gestionării propriei persoane pot părea evidente, dacă nu chiar elementare, iar răspunsurile pot părea, de asemenea, evidente. Însă gestionarea propriei persoane necesită activităţi noi, fără precedent, din partea unei persoane, mai ales din partea unei persoane care lucrează cu informaţii, cunoştinţe. Într-adevăr, pentru gestionarea propriei persoane, fiecare specialist în cunoştinţe trebuie să gândească şi să se comporte ca un adevărat preşedinte de companie. Apoi, trecerea de la lucrătorii manuali, care fac ceea ce li se spune, la specialiştii în cunoştinţe, care trebuie să se gestioneze singuri, modifică în profunzime structurile sociale. Fiecare societate existentă, chiar şi cea mai individualistă, se bazează pe două premise, fie chiar şi în subconştient: că organizaţiile sunt mai longevive decât angajaţii şi că majoritatea oamenilor fac ceea ce li se spune.

Astăzi, însă, lucrurile s-au schimbat. Specialiştii în cunoştinţe sunt mai longevivi decât întreprinderile şi, mai ales, sunt mobili. Prin urmare, necesitatea de gestionare a propriei persoane creează o revoluţie în domeniul resurselor umane.

Articol publicat iniţial în ianuarie 1999

Timpul de conducere: la cine se află maimuța?

de William Oncken Jr. și Donald L. Wass

DE CE MANAGERII, de obicei, nu au timp, iar subordonații lor, de obicei, nu au de lucru? Vom analiza în această prezentare semnificația timpului de conducere, în măsura în care se referă la interacțiunea dintre manageri și șefii lor, colegii lor și subordonații lor.

Ne vom referi, mai exact, la trei tipuri de timp de conducere:

Timp impus de șef – folosit pentru realizarea activităților impuse de șef și pe care managerul nu le poate neglija fără a fi penalizat rapid și direct.

Timp impus de sistem – folosit pentru satisfacerea solicitărilor de asistență activă din partea colegilor. Neglijarea acestor solicitări va conduce, de asemenea, la penalizări, deși nu mereu la fel de directe sau de rapide.

Timp autoimpus – folosit pentru realizarea activităților propuse sau acceptate de manager. O anumită parte din această categorie de timp va fi, însă, ocupată de subordonați și se numește *timp impus de subordonați*. Partea rămasă

îi va aparţine managerului şi se numeşte *timp discreţionar*. Timpul autoimpus nu este supus niciunui fel de penalizări, fiindcă nici şeful, nici sistemul nu îl pot sancţiona pe manager pentru că nu a făcut ceva ce ei nu ştiau că intenţionează să facă.

Pentru a face faţă acestor solicitări, managerii trebuie să controleze programarea şi conţinutul activităţilor lor. Întrucât cerinţele impuse de şefi şi de sistem antrenează penalizări, managerii nu pot neglija aceste cerinţe. Astfel, timpul autoimpus devine principala problemă.

Managerii trebuie să încerce să mărească componenta discreţionară a timpului autoimpus, reducând la minimum sau eliminând complet componenta alocată subordonaţilor. Apoi, vor folosi timpul câştigat pentru a putea controla mai bine activităţile impuse de şef şi de sistem. Majoritatea managerilor petrec mai mult timp ocupându-se de problemele subordonaţilor decât îşi dau seama. Vom folosi, deci, „metafora maimuţei" pentru a analiza felul în care se consumă timpul ocupat de subordonaţi şi ce poate face superiorul în acest sens.

Să ne imaginăm că un manager merge pe holurile întreprinderii şi se întâlneşte cu unul dintre subordonaţii săi, Jones. Când cei doi se întâlnesc, Jones îl salută pe manager astfel: „Bună dimineaţa. Apropo, avem o problemă. Vedeţi..." Pe măsură ce Jones continuă, managerul recunoaşte în această problemă cele două caracteristici comune tuturor problemelor pe care subordonaţii i le prezintă în mod gratuit. Practic, managerul ştie (a) destul ca să se implice, dar (b) nu destul ca să ia decizia imediată pe care o aşteaptă subordonatul de la el. În final, managerul

Ideea, pe scurt

Mergeți pe hol când, dintr-o dată, un angajat vă oprește și vă spune: „Avem o problemă". Presupuneți că ar trebui să vă implicați, dar nu puteți lua o decizie promptă. Spuneți: „Lasă-mă să mă gândesc la asta."

Tocmai ați lăsat „maimuța" să treacă de la subordonatul dumneavoastră la dumneavoastră. Acum *dumneavoastră* lucrați pentru *subordonatul* dumneavoastră. După ce primiți destule maimuțe, nu veți mai avea timp să vă ocupați de activitatea dumneavoastră *reală*: să satisfaceți cerințele șefului dumneavoastră și să vă ajutați colegii să obțină rezultate.

Cum se poate evita acumularea de „maimuțe"? Oncken și Wass susțin că trebuie să dezvoltați inițiativa subordonaților dumneavoastră. De exemplu, atunci când un angajat încearcă să vă transfere o problemă, stabiliți cum ar trebui să reacționeze de fapt: să vă recomande și să pună în aplicare o anumită soluție, să ia măsuri pentru rezolvarea problemei, apoi să vă informeze imediat, sau să acționeze și să vă raporteze rezultatul într-unul dintre rapoartele periodice?

Atunci când vă încurajați angajații să se ocupe de propriile maimuțe, aceștia dobândesc noi competențe, iar dumneavoastră câștigați timp pentru a vă desfășura propria activitate.

va spune: „Mă bucur că ai adus vorba despre asta. Acum mă grăbesc. O să mă gândesc la problema ta şi te anunț." Apoi îşi ia la revedere de la Jones.

Să analizăm ce s-a întâmplat. Înainte ca cei doi să se întâlnească, la cine se afla „maimuța"? La subordonat. După ce şi-au luat rămas bun, la cine se afla „maimuța"? La manager. Timpul impus de subordonat începe în momentul în care maimuța trece, cu succes, de la subordonat la superiorul său şi nu încetează decât atunci când maimuța este returnată proprietarului său de drept, pentru a fi îngrijită şi hrănită. Acceptând maimuța, managerul şi-a asumat, în mod voluntar, poziția de subordonat față de subordonatul său. Astfel, i-a permis lui Jones să îl transforme în subordonatul său, făcând două lucruri

Ideea, în practică

Cum putem înapoia maimuțele proprietarilor lor de drept? Oncken, Wass și Steven Covey (într-o postfață a acestui articol clasic) oferă următoarele sugestii:

Stabilirea de programări pentru maimuțe

Evitați discutarea maimuțelor în situații ad-hoc, de exemplu atunci când vă întâlniți cu un subordonat pe un hol. Nu veți transmite seriozitatea necesară. În schimb, puteți programa o întâlnire pentru a discuta problema respectivă.

Specificarea nivelului de inițiativă

Angajații dumneavoastră pot exercita cinci niveluri de inițiativă pentru rezolvarea problemelor profesionale. De la nivelul inferior la cel superior, acestea sunt:

1. Să aștepte până ce li se spune ce să facă.
2. Să întrebe ce să facă.
3. Să recomande o acțiune, apoi, cu aprobarea dumneavoastră, să o execute.
4. Să ia măsuri independente, dar să vă informeze imediat.
5. Să ia măsuri independente și să vă informeze conform procesului obișnuit.

Atunci când un angajat vă prezintă o problemă, excludeți utilizarea nivelelor 1 și 2. Discutați și alocați nivelul 3, 4 sau 5 pentru maimuță. Nu discutați problema mai mult de 15 minute.

Stabilirea unei informări asupra progresului

După ce decideți cum trebuie procedat, stabiliți o oră și un loc în care angajatul să vă ofere un raport asupra progresului.

Examinarea propriilor motive

Unii manageri sunt îngrijorați de faptul că, dacă își încurajează subordonații să preia inițiativa, ei vor părea mai puțin puternici, mai vulnerabili și mai puțin utili. Trebuie, în schimb, să fiți sigur pe propria persoană, astfel încât să renunțați la controlul direct și să susțineți dezvoltarea angajaților.

Dezvoltarea competențelor angajaților

Angajații încearcă să le paseze altora maimuțele atunci când nu vor sau nu pot să se descurce cu ele. Ajutați-vă angajații să își dezvolte competențele necesare pentru soluționarea problemelor. Inițial, acest demers durează mai mult decât să rezolvați chiar dumneavoastră problemele, însă, pe termen lung, veți economisi timp.

Stimularea încrederii

Dezvoltarea inițiativei angajaților impune existența unei relații de încredere între dumneavoastră și subordonați. Dacă acestora le este teamă să nu eșueze, vă vor aduce în continuare pe cap maimuțele lor, în loc să își rezolve propriile probleme. Pentru a le stimula încrederea, asigurați-i că nu e nicio problemă dacă greșesc.

pe care, de obicei, subordonații le fac față de șefi: managerul a acceptat o responsabilitate alocată de subordonat și managerul i-a promis subordonatului un raport al progresului.

Pentru a se asigura că managerul nu a uitat de problema sa, subordonatul îl va căuta mai târziu și îl va întreba bine dispus: „Cum merge?" (Iată supravegherea).

Sau să ne închipuim că managerul încheie o discuție cu Johnson, un alt subordonat, cu cuvintele: „Bine. Trimite-mi un memo în legătură cu această chestiune."

Dacă analizăm această situație, observăm că acum maimuța se află la subordonat, fiindcă el trebuie să facă următoarea mișcare, însă este deja pregătită pentru un salt. Johnson va întocmi cu atenție memo-ul care i s-a cerut și va îl transmite mai departe. Peste puțin timp, managerul primește memo-ul și îl citește. Cine trebuie să facă următoarea mișcare? Managerul. Dacă nu acționează curând, subordonatul îi va trimite un memo în care îl va întreba cum evoluează situația. (Aceasta este o altă formă de supraveghere.) Cu cât managerul întârzie mai mult, cu atât mai frustrat va deveni subordonatul (nu va obține niciun rezultat) și cu atât mai vinovat se va simți managerul (timpul impus de subordonați va crește).

Să presupunem că la o întâlnire cu o altă subordonată, Smith, managerul este de acord să îi ofere tot sprijinul necesar pentru o propunere de relații publice pe care a rugat-o pe Smith să o conceapă. Ultimele cuvinte ale managerului sunt: „Anunță-mă cum îți pot fi de folos."

Să analizăm această situație. Din nou, maimuța se află, inițial, la subordonată. Dar pentru cât timp?

Smith înţelege că nu poate să îl „anunţe" pe manager până ce propunerea ei nu beneficiază de aprobarea acestuia. Din experienţă, ea îşi dă seama şi că este probabil ca propunerea să stea pe biroul managerului timp de săptămâni întregi, până ca acesta să apuce să se uite pe ea. La cine e de fapt maimuţa? Cine va verifica pe cine? Din nou, nu se vor obţine rezultate şi se va ajunge la lipsa timpului.

Un al patrulea subordonat, Reed, tocmai a fost transferat din alt departament al companiei, pentru a putea lansa şi, apoi, administra o divizie recent creată. Managerul a spus că trebuie să se întâlnească în curând pentru a stabili un set de obiective pentru noua activitate, adăugând: „Voi elabora un proiect pe care îl vom discuta împreună."

Să analizăm şi această situaţie. Subordonatul are noul loc de muncă (prin desemnare oficială) şi responsabilitate completă (prin delegare oficială), însă managerului îi revine următoarea mişcare. Până ce nu o va face, maimuţa va fi la el, iar subordonatul va fi imobilizat.

De ce se întâmplă toate aceste lucruri? Fiindcă, în toate cazurile, managerul şi subordonatul presupun la început, în mod conştient sau inconştient, că problema discutată este una comună. În fiecare caz, maimuţa se află pe jumătate în braţele managerului, pe jumătate în braţele subordonatului. Nu trebuie decât să mişte piciorul greşit pentru ca, imediat, subordonatul să dispară din ecuaţie. Astfel, managerul a dobândit o nouă achiziţie pentru menajeria sa. Desigur, maimuţele pot fi învăţate să nu mişte piciorul greşit. Însă este mai uşor să împiedicăm prezenţa lor din start.

Cine lucrează pentru cine?

Să presupunem că aceşti patru subordonaţi sunt respectuoşi şi apreciază importanţa timpului superiorului lor, astfel încât depun eforturi pentru a nu îi pasa acestuia mai mult de trei maimuţe pe zi. Astfel, într-o săptămână de lucru de cinci zile, managerul a dobândit 60 de maimuţe nărăvaşe, mult prea multe pentru a le rezolva la nivel individual. Aşadar, îşi petrece timpul impus de subordonaţi ordonându-şi „priorităţile".

Vineri după-amiaza, managerul se află în birou, cu uşa închisă, pentru a putea analiza situaţia, în timp ce subordonaţii îl aşteaptă afară, pentru a profita de ultima şansă înainte de sfârşitul de săptămână, de a-i reaminti că trebuie să se ocupe de problema lor. Închipuiţi-vă ce vorbesc despre manager în timp ce aşteaptă: „Ce încurcătură. Pur şi simplu nu se poate hotărî. Nu înţeleg cum a ajungs într-o poziţie atât de importantă dacă nu poate să ia o hotărâre."

Cel mai grav este faptul că managerul nu poate reacţiona întrucât timpul îi este consumat aproape integral de satisfacerea cerinţelor impuse de propriul său şef şi de sistem. Pentru a controla aceste sarcini, are nevoie de timp discreţionar, care, la rândul său, îi este refuzat întrucât se preocupă de toate aceste maimuţe. Managerul este prins într-un cerc vicios, iar timpul nu îl iartă. Managerul îşi sună secretara şi o roagă să le spună subordonaţilor că nu se va putea întâlni cu ei până luni dimineaţa. La ora 7 seara pleacă acasă, intenţionând să se întoarcă la serviciu a doua zi, pentru a-şi rezolva problemele în timpul weekendului. Sâmbătă se întoarce devreme la birou şi observă un grup de patru persoane pe terenul de golf de sub fereastra sa. Oare despre cine este vorba?

Situaţia se schimbă. Acum managerul înţelege cine pentru cine lucrează. Mai mult, acum înţelege că, dacă face cu adevărat ceea ce şi-a propus să facă în acest weekend, moralul subordonaţilor săi va creşte atât de mult, încât fiecare va creşte numărul-limită de maimuţe pe care i le vor pasa. Pe scurt, acum are revelaţia: cu cât se implică mai mult, cu atât va rămâne mai în urmă.

Pleacă în fugă de la birou cu planul de a se implica într-o activitate pe care nu a mai făcut-o de ani buni de zile: un weekend cu familia. (Aceasta este una dintre numeroasele categorii de timp discreţionar.)

Duminică noaptea se bucură de un somn liniştit, de zece ore, fiindcă are planuri clare pentru ziua de luni. Va scăpa de timpul impus de subordonaţi. În schimb, va beneficia de un volum egal de timp discreţionar, pe care îl va petrece, parţial, cu subordonaţii, pentru a se asigura că aceştia vor învăţa dificila, dar mulţumitoarea artă managerială numită „Îngrijirea şi hrănirea maimuţelor".

Acum, managerul va avea la dispoziţie timp discreţionar pentru a putea controla programarea şi conţinutul timpului impus de şef, dar şi a celui impus de sistem. Este posibil ca această activitate să dureze luni de zile, însă, în comparaţie cu situaţia anterioară, recompensele vor fi enorme. Obiectivul său ultim constă în gestionarea propriului timp.

Eliminarea maimuţelor

Managerul se întoarce la birou luni dimineaţa suficient de târziu pentru ca cei patru subordonaţi să se fi strâns deja la uşa biroului său. Îi cheamă pe rând în birou. Scopul fiecărei întrevederi este acela de a lua maimuţa, de a o pune pe biroul dintre ei şi de a

stabili, împreună, o modalitate prin care următoarea mişcare să îi aparţină subordonatului. Pentru anumite maimuţe, va fi nevoie de mai mult. Următoarea mişcare a subordonatului poate fi atât de neclară, încât managerul se poate hotărî – doar pe moment – să lase maimuţa să doarmă peste noapte la subordonat, să îi ceară să se întoarcă cu ea, la o oră stabilită, a doua zi, pentru a căuta în continuare, împreună, o mişcare mai substanţială a subordonatului. (Maimuţele dorm la fel de bine la subordonaţi ca şi la superiori.)

Pe măsură ce fiecare subordonat părăseşte biroul, managerul se bucură să vadă cum maimuţele părăsesc şi ele biroul. Pentru următoarele 24 de ore, nu subordonatul îl va aştepta pe manager, ci managerul pe subordonat.

Mai târziu, ca pentru a-şi reaminti că nu există o lege care să îi interzică implicarea într-un exerciţiu intermediar constructiv, managerul trece pe la biroul subordonatului, deschide uşa şi îl întreabă voios: „Cum merge?" (Timpul consumat pentru această activitate este timp discreţionar pentru manager şi timp impus de şef pentru subordonat.)

Atunci când subordonatul (cu maimuţa în braţe) şi managerul se întâlnesc a doua zi, la ora stabilită, managerul explică regulile de bază astfel:

— Chiar dacă te ajut cu această problemă sau cu orice altă problemă, problema ta nu va deveni niciodată problema mea. În clipa în care problema ta devine a mea, nu mai ai o problemă. Nu pot ajuta o persoană care nu are o problemă.

— Când întâlnirea aceasta se încheie, problema va părăsi biroul exact aşa cum a intrat: în braţele tale. Îmi poţi solicita ajutorul la o întâlnire progra-

Cum să-ți faci timp pentru gorile

de Stephen R. Covey

Atunci când Bill Oncken a scris acest articol, în 1974, managerii se confruntau cu o situație dificilă. Căutau cu disperare o modalitate de a-și elibera timpul, însă comanda și controlul erau o stare de fapt. Managerii simțeau că nu li se permite să le delege decizii subordonaților lor. Prea periculos. Prea riscant. Acesta era motivul pentru care mesajul lui Oncken – înapoierea maimuței către proprietarul de drept – a implicat o modificare esențială a paradigmei. Mulți dintre managerii de astăzi îi datorează recunoștință.

Cu toate acestea, nu ne putem abține să observăm că, de la recomandarea radicală a lui Oncken, s-au schimbat foarte multe. Comanda și controlul au dispărut ca filosofie de management, iar „delegarea" este cuvântul de bază în majoritatea organizațiilor care încearcă să fie performante pe piețe globale și extrem de competitive. Cu toate acestea, comanda și controlul rămân o practică frecventă. Directorii și teoreticienii managementului au descoperit, în ultimul deceniu, că șefii nu pot să paseze maimuțele înapoi la subordonați și apoi să își vadă de propriile treburi. Delegarea către subordonați este un proces dificil și complicat.

Motivul: atunci când transferați problemele înapoi către subordonați, pentru ca aceștia să le rezolve singuri, trebuie să vă asigurați că aceștia vor și pot să facă acest lucru. După cum știe fiecare director, lucrurile nu stau întotdeauna așa. Vor apărea probleme complet noi. Delegarea înseamnă, frecvent, că trebuie să ajutați oamenii să se dezvolte, ceea ce vă va face să consumați mai mult timp decât dacă ați fi rezolvat problema de unul singur.

La fel de important este faptul că delegarea este funcțională doar atunci când întreaga organizație crede în ea, când ea este susținută de sistemele formale și de cultura informală. Managerii trebuie recompensați pentru delegarea deciziilor și dezvoltarea angajaților. Altfel, nivelul de delegare reală dintr-o organizație va varia în funcție de convingerile și practicile fiecărui manager.

Poate că cea mai importantă lecție despre delegare este aceea că delegarea reală – cea susținută de Oncken – depinde de o relație de încredere între un manager și subordonatul său. Poate că mesajul lui Oncken a fost unul inovator pentru perioada în care a fost lansat, însă sugestia lui a fost, totuși, o soluție dictatorială. Practic, el le spunea șefilor: „Transmiteți problemele înapoi!" Astăzi, știm că și această abordare este prea autoritară. Pentru a putea delega în mod efectiv, directorii trebuie să stabilească un dialog permanent cu subordonații, un adevărat parteneriat, fiindcă, dacă subordonaților le va fi teamă să nu eșueze în fața șefului, îi vor solicita din nou ajutorul, fără a-și asuma cu adevărat inițiativa.

De asemenea, articolul lui Oncken nu rezolvă un aspect al delegării care m-a interesat foarte mult în ultimele două decenii: faptul că mulți manageri chiar *vor*

să preia maimuțele subordonaților. Aproape toți managerii cu care vorbesc sunt de acord că subordonații lor nu sunt valorificați suficient în funcția actuală. Însă chiar și directori care au repurtat mari succese și care au încredere în propriile capacități recunosc că este foarte dificil să le încredințeze subordonaților controlul unei situații.

Personal, atribui această dorință de control unei convingeri frecvente, puternic înrădăcinate, potrivit căreia, în viață, recompensele sunt puține și fragile. Indiferent dacă află acest lucru din familie, din școală sau din sport, mulți oameni își creează o identitate prin comparația cu ceilalți. Atunci când îi văd pe alții obținând bani, informații, putere sau recunoaștere, de exemplu, ei încearcă ceea ce psihologul Abraham Maslow numea „un sentiment de deficiență", senzația că sunt privați de ceva. Din acest motiv, ei nu se pot bucura cu adevărat pentru succesul altora, nici chiar pentru succesele celor dragi. Oncken susține că managerii pot înapoia sau pot refuza cu ușurință maimuțele, însă multor manageri le poate fi, inconștient, teamă că dacă un subordonat preia inițiativa ei vor părea mai slabi și mai vulnerabili.

Cum își pot dezvolta managerii un sentiment de siguranță de sine, o mentalitate de „abundență", care să le permită să renunțe la control și să stimuleze creșterea și dezvoltarea celor care îi înconjoară? Ca urmare a activităților desfășurate în colaborare cu numeroase organizații, am constatat că managerii care trăiesc în mod integru, conform unui sistem de valori bazat pe principii, sunt cei mai mari adepți ai unui stil de conducere prin delegare.

Având în vedere perioada în care a fost scris, nu este de mirare faptul că mesajul lui Oncken a rezonat cu atitudinea managerilor, însă el a fost consolidat de harul deosebit de povestitor al acestuia. Am avut șansa de a-l cunoaște pe Oncken în anii 1970, la o conferință a oratorilor, și am fost întotdeauna impresionat de felul în care își dramatiza ideile prin detalii vii. Asemenea benzilor desenate ale lui Dilbert, Oncken avea un stil savuros, care atingea frustrările managerilor și îi făcea să vrea să obțină din nou controlul asupra propriului timp. Maimuța nu era doar o metaforă a lui Oncken, ci simbolul său personal. L-am văzut de mai multe ori mergând prin aeroporturi cu o maimuță împăiată pe umăr.

Nu mă mir că acest articol face parte dintre primele două articole HBR ca număr de vânzări. Chiar și cu toate informațiile noi despre delegare, mesajul său vivace este mai important și mai relevant decât era în urmă cu 25 de ani. Într-adevăr, analiza lui Oncken este una dintre bazele lucrărilor mele despre gestiunea timpului, în cadrul cărora rog subiecții să își clasifice activitățile în funcție de urgență și de importanță. Directorii se plâng în permanență că cel puțin jumătate din timpul lor este consumat de chestiuni urgente, dar nu importante. Ei sunt prinși într-un ciclu permanent de lucru cu maimuțele altora, însă le este teamă să ajute persoa-

nele respective să preia iniţiativa. Prin urmare, sunt mult prea aglomeraţi ca să se poată ocupa aşa cum trebuie de adevăratele gorile din propria firmă. Articolul lui Oncken rămâne unul de referinţă pentru managerii care trebuie să înveţe să delege cu adevărat.

Stephen R. Covey este vicepreşedinte al Franklin Covey Company, furnizor global de servicii şi produse în domeniul productivităţii şi dezvoltării ştiinţei conducerii.

mată şi vom stabili împreună care va fi următoarea mutare şi care dintre noi o va face.

— În situaţiile rare în care următoarea mutare îmi va aparţine, o vom stabili împreună. Nu voi acţiona singur.

Managerul adoptă aceeaşi atitudine faţă de fiecare subordonat până în jurul orei 11, când îşi dă seama că nu mai trebuie să închidă uşa. Maimuţele au plecat. Dacă se vor întoarce, o vor face doar cu programare. Calendarul său îl va asigura de acest lucru.

Transferul iniţiativei

Analogia maimuţei arată că managerii le pot transfera iniţiativa înapoi subordonaţilor şi o pot menţine acolo. Am încercat să evidenţiem un truism evident, dar, totodată, subtil. Practic, înainte de a dezvolta iniţiativa subordonaţilor, managerul trebuie să se asigure că aceştia *au* iniţiativă. Dacă managerul preia iniţiativa, timpul discreţionar va dispărea complet.

De asemenea, managerul şi subordonatul nu pot avea, în mod eficient, aceeaşi iniţiativă, în acelaşi moment. Formula de deschidere „Şefule, avem o problemă" implică această dualitate şi reprezintă, după cum am menţionat mai devreme, o maimuţă împărţită între cele două persoane, deci o situaţie ex-

trem de defavorabilă. Să analizăm, deci, aşa-numita „Anatomie a iniţiativei manageriale".

Există cinci nivele de iniţiativă pe care managerul le poate exercita în legătura sa cu şeful şi cu sistemul:

1. aşteaptă până ce i se spune ce este de făcut (iniţiativa cea mai mică);
2. întreabă ce trebuie făcut;
3. recomandă, apoi ia măsuri în consecinţă;
4. acţionează, însă îi comunică acest lucru şefului;
5. acţionează din proprie iniţiativă, iar apoi transmite raportări de rutină (iniţiativă maximă).

În mod clar, managerul trebuie să fie suficient de profesionist pentru a nu se implica în iniţiativele 1 şi 2, nici în legătură cu şeful, nici în legătură cu sistemul. Un manager care utilizează iniţiativa 1 nu poate controla programarea sau conţinutul timpului impus de şef sau de sistem şi, deci, renunţă la orice drept de a se plânge cu privire la ce i se spune să facă sau când. Managerul care utilizează iniţiativa 2 are control asupra programării, dar nu asupra conţinutului. Iniţiativele 3, 4 şi 5 îi permit managerului să controleze ambii factori, cel mai ridicat nivel de control exercitându-se la nivelul 5.

În raport cu subordonaţii, activitatea managerului este una dual㠂. În primul rând, trebuie să se renunţe la iniţiativele 1 şi 2, drept pentru care subordonaţii se vor vedea obligaţi să înveţe şi să stăpânească managementul resurselor umane. În al doilea rând, managerul trebuie să se asigure că, pentru fiecare problemă care iese din biroul său, a fost alocat un

nivel de iniţiativă stabilit de comun acord, precum şi un loc şi o oră pentru următoarea întrevedere dintre manager şi subordonat. Acestea trebuie să figureze în calendarul managerului.

Îngrijirea şi hrănirea maimuţelor

Pentru o clarificare suplimentară a analogiei dintre maimuţă şi procesele de alocare şi control, ne vom referi pe scurt la programul de întâlniri ale şefului, care prevede cinci reguli importante privind „Îngrijirea şi hrănirea maimuţelor". (Încălcarea acestor reguli va consuma timp discreţionar.)

Regula 1

Maimuţele trebuie hrănite sau împuşcate. Altfel, vor muri de foame, iar managerul va pierde timp valoros pentru îngrijirile post-mortem sau încercând să le învie.

Regula 2

Populaţia de maimuţe trebuie menţinută sub numărul maxim pe care managerul are timp să îl hrănească. Subordonaţii vor găsi timp să se ocupe de cât de multe maimuţe au timp să hrănească, dar nu de mai multe. Hrănirea unei maimuţe bine întreţinute ar trebui să dureze între cinci şi cincisprezece minute.

Regula 3

Maimuţele trebuie hrănite doar în baza unei programări. Managerul nu trebuie să urmărească maimuţele înfometate şi să le hrănească atunci când poate să le prindă.

Regula 4

Maimuţele trebuie hrănite faţă în faţă sau telefonic, dar niciodată prin poştă. (Reţineţi că, în cazul utilizării poştei, următoarea mişcare îi va aparţine mana-

gerului.) Documentarea poate completa procesul de hrănire, dar nu îl poate înlocui.

Regula 5

Fiecărei maimuțe trebuie să i se aloce o oră de hrănire și un nivel de inițiativă. Acestea pot fi revizuite în orice moment, în baza unui acord reciproc, dar nu trebuie să devină vagi sau nedefinite. Altfel, maimuța va muri de foame sau va ajunge în brațele managerului.

„Controlează programarea și conținutul activităților tale" reprezintă un sfat adecvat pentru gestionarea timpului. Prima regulă este ca managerul să își mărească timpul discreționar eliminând timpul impus de subordonați. A doua regulă prevede ca managerul să folosească o parte din acest timp discreționar nou pentru a se asigura că fiecare subordonat are inițiativă și o pune în aplicare. A treia regulă prevede ca managerul să folosească o altă parte din noul său timp discreționar pentru a obține și a păstra controlul programării și conținutului timpului impus de șef și de sistem. Toate aceste măsuri vor mări controlul managerului și vor permite multiplicarea valorii fiecărei ore petrecute pentru gestionarea timpului de conducere, fără nicio limită teoretică.

Articol publicat inițial în noiembrie 1999

Cum funcționează mecanismele de redresare

de Diane L. Coutu

ÎN PERIOADA ÎN CARE AM LUCRAT CA REPORTER pentru o revistă națională, l-am cunoscut pe Claus Schmidt. Acesta era un bărbat trecut de cincizeci de ani, iar persoana mea impresionabilă l-a considerat ziaristul emblematic: cinic uneori, dar cu o curiozitate neostoită, plin de viață și, uneori, extrem de ilar atunci când făcea afirmații caustice. Manevra poveștile și știrile de senzație cu o viteză și o eleganță la care eu nici nu îndrăzneam să visez. Întotdeauna m-a uimit faptul că nu fusese niciodată promovat în funcția de redactor-șef.

Persoanele care îl cunoșteau pe Claus mai bine ca mine îl considerau nu numai un ziarist deosebit, ci și un supraviețuitor emblematic, o persoană care reușise să reziste într-un mediu frecvent ostil talentului. El trecuse prin cel puțin trei schimbări majore la nivelul conducerii revistei, pierzându-și, în timp, cei mai buni prieteni și colegi. Acasă, doi dintre copii îi muriseră din cauza unor boli incurabile, iar al treilea într-un accident de circulație. În pofida tuturor acestor nenorociri – sau poate chiar din cauza lor – era prezent în redacție în fiecare zi, ajutându-i pe reporterii proaspăt angajați, vorbind despre romanele

pe care le scria, aşteptând în permanenţă cu emoţie ceea ce avea să-i ofere viitorul.

De ce unii oameni se confruntă cu greutăţi adevărate şi nu se dau bătuţi? Claus Schmidt ar fi putut reacţiona foarte diferit. Am asistat cu toţii la astfel de situaţii. O persoană poate să îşi piardă complet încrederea după ce este concediată. Alta, obişnuită cu depresii constante, suferă ani de zile după un divorţ. Întrebarea la care am dori să răspundem cu toţii este: De ce? Care este, mai exact, acea calitate de redresare care îi ajută pe oameni să treacă prin viaţă?

Această întrebare m-a fascinat încă de când am aflat pentru prima dată despre supravieţuitorii Holocaustului, în şcoala elementară. În liceu şi, mai apoi, ca studentă la Societatea şi Institutul de Psihanaliză din Boston, am revenit asupra subiectului. În ultimele luni l-am privit, însă, dintr-un nou punct de vedere, întrucât mi se pare că, din cauza terorismului, a războiului şi a recesiunii din ultima perioadă, acum este mai important ca oricând să înţelegem mecanismele de redresare. M-am gândit atât la natura redresării individuale, cât şi la motivele pentru care unele organizaţii sunt mai flexibile ca altele. De ce unii oameni şi unele companii clachează din cauza presiunii? De ce alţii sunt extrem de elastici şi, în final, îşi revin?

Cercetările mele m-au învăţat multe despre mecanismele de redresare, deşi niciunul dintre noi nu va înţelege complet acest subiect. Într-adevăr, redresarea este una dintre marile enigme ale naturii umane, precum creativitatea sau instinctul religios. Însă în urma cercetărilor psihologice şi reflectând asupra numeroaselor poveşti pe care le-am auzit, am putut pătrunde puţin mai mult în minţile şi sufletele persoanelor precum Claus Schmidt şi, astfel, am putut pătrunde mai mult şi în profunzimile spiritului uman.

Ideea, pe scurt

Perioada actuală este una sumbră: crește șomajul, se reduc salariile, locuințele ipotecate sunt preluate de bănci. Unele persoane nu reușesc să își revină, se cufundă în depresie sau suferă de o lipsă permanentă a încrederii.

Alții, însă, își revin și profită de faptul că au fost concediați pentru a-și construi o nouă carieră. Ce îi ajută să depășească greutățile? Capacitatea de redresare.

Persoanele capabile să se redreseze posedă trei caracteristici definitorii: acceptă fără probleme realitățile dure cu care se confruntă. Găsesc semnificație în perioadele dificile și au capacitatea deosebită de a improviza și de a se descurca cu ceea ce au la îndemână.

În perioadele de recesiune, capacitatea de redresare devine mai importantă ca oricând. Din fericire, puteți învăța cum să vă redresați.

Vâlva creată în jurul mecanismelor de redresare

Mecanismele de redresare reprezintă un subiect fierbinte în mediul de afaceri actual. Nu cu mult timp în urmă, discutam cu unul dintre asociații unei respectate firme de consultanță în legătură cu recrutarea celor mai buni absolvenți de masterate în administrarea afacerilor. Asociatul, Daniel Savageau (acesta nu este numele său real), a menționat o listă lungă de calități pe care firma sa le căuta la noii recruți: inteligență, ambiție, integritate, capacitate de analiză și așa mai departe. „Și capacitatea de redresare?" am întrebat eu. „Ei bine, asta e foarte populară acum. E la ordinea zilei. Candidații ne spun că sunt capabili să se redreseze imediat, ne oferă informația pe tavă. Dar, sincer, sunt prea tineri ca să știe asta despre ei înșiși. Dacă ai capacitate de redresare, îți dai seama de acest lucru doar *după* producerea evenimentului."

„Dacă ați putea, v-ați asigura că persoanele respective sunt capabile să se redreseze? Contează asta în mediul afacerilor?" am întrebat eu.

Savageau a făcut o pauză. Era un bărbat trecut de patruzeci de ani şi un om de succes atât pe plan personal, cât şi profesional, însă drumul său nu fusese unul uşor. Îşi începuse viaţa în sărăcie, în Woonsocket, Rhode Island, ca imigrant canadian de origine franceză, şi îşi pierduse tatăl la vârsta de şase ani. Primise o bursă de studii fiindcă juca bine fotbal, însă fusese exmatriculat de două ori de la Universitatea din Boston din cauza băuturii. Pe la douăzeci de ani îşi schimbase complet viaţa, se căsătorise, divorţase, se recăsătorise şi crescuse cinci copii. Pe parcursul acestui drum, făcuse şi pierduse două averi înainte de a contribui la fondarea firmei de consultanţă pe care o conducea la momentul respectiv. „Da, contează", a spus el într-un final. „De fapt, cred că contează mai mult decât orice altă calitate obişnuită pe care o căutăm." Pe perioada conceperii acestui articol, am auzit aceeaşi afirmaţie de nenumărate ori. Potrivit lui Dean Becker, preşedinte şi director executiv al Adaptive Learning Systems, o companie fondată în urmă cu patru ani în King of Prussia, Pennsylvania, care dezvoltă şi furnizează programe pentru pregătirea în domeniul redresării, „mai mult decât educaţia, mai mult decât experienţa, mai mult decât instruirea, capacitatea de redresare a unei persoane stabileşte cine are succes şi cine eşuează. Acest lucru este valabil în cazul bolnavilor de cancer, e valabil la olimpiade şi e valabil în afaceri."

Cercetările academice privind capacitatea de redresare au început în urmă cu 40 de ani, graţie studiilor inovatoare ale lui Norman Garmezy, actualmente profesor emerit la Universitatea din Minnesota, Minneapolis. După ce a studiat motivele pentru care mulţi copii cu părinţi schizofrenici nu suferă de această boală, deşi au crescut împreună cu ei, a con-

cluzionat că o anumită calitate numită capacitatea de redresare joacă un rol mult mai important la nivelul sănătății mintale.

Actualmente există numeroase teorii privind factorii care determină capacitatea de redresare. Analizând situația victimelor Holocaustului, Maurice Vanderpol, fost președinte al Societății și Institutului de Psihanaliză din Boston, a constatat că mulți supraviețuitori sănătoși ai lagărelor de concentrare aveau un așa-numit „scut de plastic". Scutul consta în mai mulți factori, inclusiv simțul umorului. De multe ori, umorul era unul negru, dar, cu toate acestea, el oferea o perspectivă critică. Alte caracteristici esențiale se refereau la capacitatea de a se ataşa de cei din jur și la deținerea unui spațiu psihologic intern care îi proteja pe supraviețuitori de intruziuni și de abuzuri. Cercetările asupra altor grupuri au revelat existența unor calități diferite, asociate capacității de redresare. Institutul de Căutări, o organizație nonprofit din Minneapolis care se axează pe capacitatea de redresare și pe dezvoltarea tineretului, a aflat că cei mai flexibili copii au o capacitate deosebită de a-i determina pe adulți să îi ajute. Un alt studiu a arătat că tinerii din mediul urban care dețin capacitatea de redresare au talente (de exemplu talente sportive), care îi atrag pe alții către ei.

Multe teorii inițiale privind capacitatea de redresare au evidențiat rolul geneticii. Argumentele susțineau că unii oameni pur și simplu se nasc rezistenți. Există, desigur, un anumit adevăr în aceste argumente, dar tot mai multe experiențe arată că acea capacitate de redresare – la copii, la supraviețuitorii lagărelor de concentrare sau la întreprinderile care își revin după criză – se poate dobândi. De exemplu, George Vaillant, directorului Studiului privind dez-

Ideea, în practică

Capacitatea de redresare vă poate ajuta să supraviețuiți și să vă reveniți chiar și din cele mai dificile experiențe. Pentru a vă cultiva această capacitate, aplicați practicile de mai jos.

Înfruntați realitatea

În loc să recurgeți la negări pentru a face față dificultăților, adoptați o viziune calmă și realistă a stării de fapt. Vă veți pregăti să reacționați în moduri care vă vor permite să rezistați, astfel pregătindu-vă pentru supraviețuire înainte de producerea evenimentului.

> ***Exemplu:*** Amiralul Jim Stockdale a supraviețuit arestului și torturii exercitate de Vietcong, parțial acceptând faptul că ar putea fi reținut pentru o perioadă îndelungată (a fost reținut timp de opt ani.) Cei care nu au reușit să scape din lagăre erau în permanență optimiști și presupuneau că vor fi eliberați curând, de Crăciun, de Paște, de 4 iulie. „Cred că toți au murit de inimă rea", declara Stockdale.

Căutați semnificația

În perioadele de greutăți, rezistați oricărui impuls de a vă considera o victimă și de a vă plânge: „De ce eu?" Încercați să vă canalizați suferința în direcția creării de semnificație pentru dumneavoastră și pentru cei din jur. Veți construi poduri, de la suferința din prezent, la un viitor mai bun și mai luminos. Grație acestor poduri, prezentul va fi mai ușor de suportat și nu veți mai avea senzația de copleșire.

voltarea adulților din cadrul Școlii de Medicină Harvard, a observat că, la mai multe grupuri studiate pe parcursul unei perioade de 60 de ani, unele persoane deveneau mult mai rezistente pe măsură ce înaintau în vârstă. Alți psihologi susțin că persoanele nerezistente pot dobândi capacitatea de redresare mai ușor decât cele care sunt rezistente de la început.

Majoritatea teoriilor privind rezistența cu care m-am confruntat în cercetarea mea sunt viabile, din punct de vedere logic. Am observat, însă, că aproape toate teoriile se suprapun din trei puncte de vedere. Ele susțin că persoanele rezistente prezintă trei caracteristici: acceptă realitatea fără să crâcnească, sunt convinse că viața are sens și deseori au valori

Exemplu: Psihiatrul austriac Victor Frankl, supraviețuitor al lagărului de la Auschwitz, a înțeles că pentru a supraviețui în lagăr trebuia să își găsească un scop. A făcut acest lucru închipuindu-și că, după război, va ține o prelegere despre psihologia lagărului de concentrare, pentru a-i ajuta pe ceilalți să înțeleagă prin ce trecuse. Creându-și obiective clare, a reușit să depășească suferința momentului.

Improvizați în permanență

Atunci când sunteți afectat de dezastre, trebuie să fiți inventiv. Trebuie să profitați la maximum de ceea ce aveți, să vă utilizați resursele în scopuri neconvenționale și să imaginați posibilități pe care alții nu le observă.

Exemplu: Mike a fondat, împreună cu prietenul său Paul, o firmă care vindea materiale educaționale în școli, întreprinderi și firme de consultanță. Când a venit o recesiune, au pierdut mulți clienți importanți. Paul trecea printr-un divorț dificil, a suferit o depresie și nu putea lucra. Când Mike s-a oferit să îi cumpere partea din afacere, Paul i-a intentat un proces, susținând că Mike încearcă să fure firma. Mike a ținut firma pe picioare cum a putut, a încheiat parteneriate pentru comercializarea de materiale de pregătire pentru limba engleză concurenților ruși și chinezi, chiar a conceput texte de promovare pentru concurenți. În final, procesul s-a soluționat în favoarea lui și astfel a obținut o firmă nouă, mult mai solidă decât cea cu care pornise la drum.

puternice în acest sens și, de asemenea, au o capacitate deosebită de a improviza. Vă puteți redresa după greutăți chiar dacă aveți numai una sau două dintre aceste calități, însă veți fi cu adevărat rezistent doar dacă le aveți pe toate trei. Aceste trei caracteristici sunt valabile și pentru organizațiile rezistente. Să le analizăm pe rând.

Înfruntarea realității

O opinie frecventă despre rezistență este aceea că ea se datorează unei naturi optimiste. Acest lucru este adevărat numai în măsura în care optimismul nu vă afectează realismul. În situații extrem de dificile, optimismul exagerat poate echivala cu un dezastru.

Cercetătorul şi specialistul în management Jim Collins mi-a spus că s-a confruntat cu acest concept în realizarea cercetărilor pentru *Good to Great*, cartea sa privind modul în care companiile îşi depăşesc condiţia de mediocritate. Collins avea senzaţia (o senzaţie complet greşită) că firmele rezistente sunt pline de oameni optimişti. El a probat această idee pe amiralul Jim Stockdale, care fusese ţinut prizonier şi torturat de către Vietcong timp de opt ani.

Collins îşi aminteşte că l-a întrebat pe Stockdale cine au fost cei care nu au reuşit să iasă din lagăre. Stockdale a răspuns: „Întrebarea e una uşoară. Optimiştii nu au scăpat. Spuneau că o să ieşim de Crăciun. Apoi spuneau că ieşim de Paşte, că ieşim de 4 iulie, că ieşim de Ziua Recunoştinţei şi, apoi, din nou de Crăciun." Apoi, Stockdale a adăugat: „Ştiţi, cred că au murit toţi de inimă rea."

Collins a constatat că şi în lumea afacerilor, directorii celor mai multe companii de succes pe care le-a studiat împărtăşesc aceeaşi convingere. Asemenea lui Stockdale, persoanele rezistente au o viziune extrem de serioasă şi realistă a situaţiei ce impune supravieţuirea. Desigur, nu trebuie să credem că optimismul nu contează deloc: de exemplu, în stimularea unei forţe de vânzare demoralizate, prezentarea unor oportunităţi promiţătoare poate constitui un instrument foarte puternic. Însă în cazul unor provocări mai mari, un realism lucid, aproape pesimist, este mult mai important.

Poate că vă adresaţi următoarea întrebare: „Înţeleg şi accept cu adevărat realitatea situaţiei mele? Organizaţia mea o înţelege?" Acestea sunt întrebări bune, în principal fiindcă cercetările sugerează că majoritatea oamenilor recurg la negare, ca mecanism de soluţionare. Înfruntarea adevărată a realităţii este

extrem de dificilă, poate fi foarte neplăcută şi extenuantă din punct de vedere emoțional. Să analizăm următoarea situație de rezistență organizațională pentru a înțelege ce înseamnă a înfrunta realitatea.

Înainte de 11 septembrie 2001, banca de investiții Morgan Stanley era cel mai mare chiriaş al World Trade Center. Compania avea aproximativ 2.700 de angajați care lucrau în turnul din partea de sud, pe 22 de etaje (între 43 şi 74). În acea zi nefastă, primul avion a lovit turnul din partea de nord la ora 8:46, iar Morgan Stanley a început evacuarea angajaților la numai un minut după aceea, la ora 8:47. Când al doilea avion a lovit turnul din partea de sud, peste 15 minute, birourile Morgan Stanley erau aproape goale. Compania a pierdut numai şapte angajați, deşi lovitura pe care a primit-o a fost una aproape frontală.

Desigur, organizația a fost extrem de norocoasă să se afle în al doilea turn. Cantor Fitzgerald, firmă ale cărei birouri au fost lovite în primul atac, nu ar fi putut face nimic pentru a-şi salva angajații. Cu toate acestea, Morgan Stanley a reuşit să îşi valorifice norocul grație realismului său. La puțin timp de la atacul din 1993 asupra World Trade Center, conducerea firmei a recunoscut că lucrul într-un astfel de centru simbolic al puterii comerciale americane vulnerabiliza compania în fața teroriştilor şi a posibilelor atacuri.

Cu această convingere, Morgan Stanley a lansat un program de pregătire la nivel intern. Puține companii îşi iau în serios simulările de incendiu, însă vicepreşedintele de securitate al Morgan Stanley pentru Individual Investor Group, Rick Rescorla, a instituit o disciplină militară în acest sens. Rescorla, un veteran extrem de rezistent, decorat în Vietnam, s-a asigurat că oamenii sunt bine instruiți în legătură cu ceea ce

trebuie să facă într-o situație de catastrofă. Atunci când s-a produs dezastrul, pe 11 septembrie, Rescorla a anunțat angajații Morgan Stanley, printr-o portavoce, să rămână calmi și să își urmeze simularea bine exersată, deși unii supraveghetori ai clădirilor le spuneau ocupanților că nu existau probleme. Din păcate, Rescorla însuși, a cărui poveste a fost prezentată amplu în presă în ultima vreme, a fost unul dintre cei șapte care nu au reușit să iasă.

„Atunci când lucrezi în domeniul serviciilor financiare, care depinde atât de mult de tehnologie, planificarea contingențelor este o parte principală a activității", declara Robert G. Scott, președinte și director de operațiuni. Însă Morgan Stanley era pregătită pentru realitatea cea mai dură. Firma avea nu numai unul, ci trei spații de rezervă, unde angajații se puteau aduna pentru a-și desfășura activitatea, dacă le erau afectate punctele de lucru. Scott recunoaște că, pe 10 septembrie, existența mai multor spații de rezervă părea o extravaganță incredibilă, însă, pe 12 septembrie, aceste spații constituiau o idee genială.

Poate că a fost vorba despre geniu, însă, cu siguranță, este vorba și despre rezistență. Fapt este că, atunci când ne confruntăm cu adevărat cu realitatea, ne pregătim să acționăm în moduri care ne permit să îndurăm și să supraviețuim unor dificultăți extraordinare. Învățăm să supraviețuim, înainte de producerea dezastrului.

Căutarea semnificației

Capacitatea de a vedea realitatea este corelată îndeaproape cu a doua componentă a rezistenței, abilitatea de a găsi o semnificație în perioadele extrem de dificile. Cunoaștem cu toții persoane care, în situații grele, încep să se plângă: „Cum mi se poate întâmpla

asta mie?" Aceste persoane se consideră victime, iar trecerea prin perioade grele nu îi învață nimic. Însă persoanele rezistente învață din propria suferință și găsesc semnificație în ea, pentru ei, dar și pentru ceilalți.

O prietenă pe care o voi numi Jackie Oiseaux a suferit de psihoze repetate pe parcursul unui deceniu, ca urmare a unei afecțiuni bipolare nediagnosticate. Astăzi, ea deține o funcție importantă într-una dintre cele mai importante edituri din țară, are o familie și este o membră importantă a comunității sale religioase. Când este întrebată cum a reușit să depășească crizele, ea își trece mâinile prin păr. „Oamenii se întreabă uneori: De ce eu? Însă eu m-am întrebat întotdeauna: De ce *nu* eu? Sigur că am pierdut multe lucruri din cauza bolii, dar am găsit mult mai multe, am găsit prieteni incredibili care m-au cunoscut în perioada cea mai neagră și care vor da sens vieții mele pentru totdeauna."

Această dinamică a găsirii unei semnificații este, potrivit majorității cercetătorilor, modul în care persoanele rezistente construiesc poduri între greutățile de astăzi și un viitor mai bun, mai bine construit. Aceste poduri fac ca prezentul să fie suportabil, în lipsa unui cuvânt mai bun, și îndepărtează senzația de copleșire. Acest concept a fost exprimat în mod strălucit de Viktor E. Frankl, un psihiatru austriac, supraviețuitor al lagărului de la Auschwitz. În pofida suferinței sale enorme, Frankl a inventat „terapia prin sens", o tehnică de terapie umană care ajută oamenii să ia decizii capabile să creeze sens în viața lor.

În cartea sa, *Omul în căutarea sensului vieții*, Frankl a descris momentul crucial din lagăr când a conceput terapia prin sens. Se îndrepta spre locul în care lucra și se gândea dacă ar trebui să-și schimbe

ultima țigară pe un castron cu supă. Se întreba cum avea să lucreze cu un nou maistru, despre care știa că era din cale-afară de sadic. Dintr-odată, l-a dezgustat gândul că viața sa devenise trivială și lipsită de sens. A înțeles că, pentru a supraviețui, trebuie să își găsească un scop. Frankl a făcut acest lucru imaginându-și că, după război, va ține prelegeri despre psihologia lagărului de concentrare, pentru a-i ajuta pe ceilalți să înțeleagă prin ce trecuse el. Deși nici măcar nu era sigur că va supraviețui, Frankl și-a stabilit o serie de obiective concrete. Astfel, el a reușit să depășească suferințele prezentului. După cum notează în cartea sa: „Nu trebuie să uităm niciodată că putem găsi un sens în viață chiar dacă ne confruntăm cu o situație fără speranță, chiar dacă ne confruntăm cu un destin care nu poate fi schimbat."

Teoria lui Frankl stă la baza celor mai multe instructaje de rezistență în domeniul afacerilor. Într-adevăr, m-a mirat cât de des citează oamenii de afaceri lucrările lui Frankl. „Pregătirea pentru rezistență este un mod prin care îi putem ajuta pe oameni să găsească un sens al vieții cotidiene", explică Salvatore R. Maddi, profesor de psihologie la Universitatea din California și directorul Institutului pentru rezistență psihologică din Newport Beach, California. „Atunci când oamenii înțeleg puterea pregătirii pentru rezistență, ei întreabă, de multe ori, dacă aceasta este psihoterapie. Psihoterapia se adresează, însă, persoanelor ale căror vieți sunt distruse și trebuie reparate. Noi le arătăm oamenilor competențe și atitudini de viață. Poate că aceste lucruri trebuie învățate acasă, poate trebuie învățate la școală, însă acest lucru nu se întâmplă. Așa că le învățăm în mediul afacerilor."

Cu toate acestea, provocarea cu care se confruntă instructorii în domeniul rezistenței este de multe

ori mai dificilă decât ne-am putea închipui. Sensurile pot fi evazive şi doar fiindcă am găsit un sens o dată nu înseamnă că sensul va rămâne acolo sau că îl vom găsi din nou. Să ne gândim la Aleksandr Soljeniţîn, care a supravieţuit războiului împotriva naziştilor, închisorii şi cancerului. Totuşi, când s-a mutat la o fermă liniştită din Vermont, nu a putut face faţă „Occidentului infantil". Nu reuşea să vadă o semnificaţie reală în libertatea distructivă şi iresponsabilă a Occidentului. Deranjat de cei care îl criticau, s-a retras la o fermă, în spatele unor garduri încuiate şi aproape că nu a mai apărut în public. În 1994, împovărat de amărăciune, s-a întors în Rusia.

Deoarece găsirea semnificaţiei în propriul mediu înconjurător este un aspect extrem de important al rezistenţei, nu trebuie să ne mirăm că organizaţiile şi persoanele de succes posedă sisteme puternice de valori. Valorile puternice oferă semnificaţie unui mediu, întrucât ele oferă modalităţi de a interpreta şi de a modela evenimentele. Deşi actualmente valorile sunt luate de multe ori în ridicol, nu este o coincidenţă faptul că cea mai rezistentă organizaţie din lume este Biserica Catolică, ce a supravieţuit războaielor, corupţiei şi schismei timp de peste 2.000 de ani, graţie, în mare parte, setului său nestrămutat de valori. Şi întreprinderile care supravieţuiesc au propriile crezuri, care le oferă alte scopuri în afară de obţinerea de bani. E uimitor, dar multe companii îşi descriu sistemele de valori în termeni religioşi. De exemplu, gigantul industriei farmaceutice, Johnson & Johnson, îşi numeşte sistemul de valori, prevăzut într-un document pe care îl primeşte fiecare nou angajat, Crezul. Compania de coletărie UPS vorbeşte în permanenţă despre scopul său nobil.

Sistemele de valori ale companiilor rezistente se schimbă foarte puțin de la un an la altul și sunt folosite ca sprijin în perioadele dificile. Mike Eskew, președinte și director executiv al UPS, consideră că scopul nobil a ajutat întreprinderea să își revină după greva dezastruoasă din 1997: „A fost o perioadă extrem de grea, asemănătoare doar cu un război familial. Toată lumea avea prieteni apropiați de ambele părți ale baricadei și ne era greu să ținem cu unii sau cu alții. Însă ne-a salvat scopul nobil. Indiferent de ce parte se aflau oamenii, toți împărtășeau același set de valori. Aceste valori sunt vitale pentru noi și nu se vor schimba niciodată, ele ne determină deciziile cele mai importante. Strategia și misiunea ni se pot schimba, însă valorile niciodată."

Conotațiile religioase ale cuvintelor „crez", „valori" și „scop nobil" nu trebuie, însă, confundate cu conținutul real al valorilor. Companiile pot avea valori dubioase din punct de vedere etic și, cu toate acestea, pot fi extrem de rezistente. Să luăm exemplul firmei Phillip Morris, care a demonstrat că poate fi extrem de rezistentă, în pofida scăderii popularității. După cum evidențiază Jim Collins, Phillip Morris are valori extrem de puternice, deși poate nu suntem de acord cu ele (de exemplu, valoarea „opțiunea adultă"). Totuși, directorii Phillip Morris cred cu tărie în valorile acesteia, iar puterea convingerilor lor evidențiază compania între celelalte companii din industria tutunului. În acest context, trebuie să remarcăm că rezistența nu este nici bună, nici rea din punct de vedere etic. Ea constă pur și simplu în capacitatea și competența de a fi robust în condiții de stres și schimbări enorme. După cum spunea Viktor Frankl: „În general, puteau supraviețui doar prizonierii care, după ani de strămutări dintr-un lagăr în altul, își pierduseră toa-

te scrupulele în lupta pentru existență, erau pregătiți să se folosească de orice mijloc, onest sau nu, să recurgă chiar și la brutalități, pentru a se salva. Noi, cei care ne-am întors, știm cum au stat lucrurile. Cei mai buni dintre noi nu s-au întors."

Valorile, pozitive sau negative, sunt mai importante pentru rezistența organizațională decât existența, pe statul de plată, a unor persoane rezistente. Dacă angajații rezistenți interpretează realitatea în moduri diferite, deciziile și acțiunile lor pot intra în conflict și pot pune sub semnul întrebării supraviețuirea întreprinderii lor. Pe măsură ce slăbiciunile unei organizații devin tot mai evidente, persoanele rezistente vor prefera să renunțe la organizație decât să își pună în pericol propria supraviețuire.

Ritualul ingenuității

A treia componentă a rezistenței constă în capacitatea de a te descurca cu ceea ce ai la îndemână. Psihologii urmează tonul dat de antropologul francez Claude Levi-Strauss și numesc această competență *bricolaj*.[1] În mod curios, etimologia acestui cuvânt este puternic legată de conceptele de rezistență și redresare. „În sensul său vechi, verbul francez *bricoler* era folosit întotdeauna cu referire la o mișcare ciudată: o minge care revenea la poziția inițială, un câine care hoinărea sau un cal care se abătea de la drumul său normal pentru a evita un obstacol", spune Levi-Strauss.

În sensul său modern, bricolajul se poate defini ca un fel de inventivitate, o capacitate de a improviza o soluție la o problemă fără instrumente sau materiale adecvate sau evidente. Bricolerii meșteresc în permanență, construiesc aparate radio din tot felul de piese vechi sau își repară propriile mașini. Ei valorifică la maximum obiectele pe care le posedă, utilizându-le

în scopuri neobişnuite. În lagărele de concentrare, de exemplu, deţinuţii rezistenţi îşi băgau în buzunare bucăţi de sfoară sau de sârmă, dacă găseau aşa ceva. Sfoara sau sârma le putea folosi mai târziu, de exemplu ca să-şi repare o pereche de pantofi, ceea ce, în caz de îngheţ, putea să îi salveze de la moarte.

În situaţiile dificile, bricolerii se descurcă şi îşi imaginează posibilităţi atunci când alţii sunt confuzi. Am doi prieteni, pe care îi voi numi Paul Shields şi Mike Andrews, care au fost colegi de cameră în facultate. Nimeni nu s-a mirat atunci când, după absolvire, au înfiinţat împreună o firmă care se ocupa cu vânzarea de materiale educaţionale în şcoli, întreprinderi şi firme de consultanţă. La început, compania a fost un mare succes, iar ambii fondatori au devenit milionari. Recesiunea de la începutul anilor 1990 a afectat, însă, firma, care a pierdut mulţi clienţi importanţi. Totodată, Paul a trecut printr-un divorţ dificil şi printr-o depresie care l-a împiedicat să mai poată lucra. Mike s-a oferit să cumpere partea lui Paul, însă acesta din urmă i-a intentat proces, susţinând că Mike nu încerca altceva decât să îi fure afacerea. În acest moment, o persoană mai puţin rezistentă s-ar fi putut da bătută, însă nu şi Mike. Pe măsură ce cazul se judeca prin tribunale, Mike ţinea compania pe linia de plutire cum putea, reinventând-o în permanenţă, până ce a găsit un model funcţional: a încheiat acorduri pentru comercializarea de materiale de pregătire în studiul limbii engleze către companii din Rusia şi China. Ulterior, a început să se ocupe de publicarea de pliante pentru clienţi, iar, la un moment dat, compunea chiar şi reclame pentru concurenţii săi. Graţie acestor „bricolaje", când procesul s-a soluţionat în favoarea lui, Mike avea deja o companie complet diferită şi mult mai solidă decât cea cu care pornise la drum.

Bricolajul se poate practica şi la un nivel mai ridicat. Richard Feynman, câştigător al Premiului Nobel pentru fizică în anul 1965, este un exemplu al „bricolajului intelectual". Din curiozitate, Feynman s-a specializat în spargerea de seifuri, nemulţumindu-se cu a analiza mecanica spargerii seifurilor, ci analizând din punct de vedere psihologic comportamentul persoanelor care foloseau seifuri şi care programau codurile. A spart multe seifuri din Los Alamos, de exemplu, fiindcă a ghicit că specialiştii în fizică teoretică nu programau coduri aleatorii pe care le-ar fi putut uita, ci utilizau o secvenţă cu semnificaţie matematică. A descoperit, astfel, că cele trei seifuri care conţineau toate secretele bombei atomice erau programate la aceeaşi constantă matematică, *e*, ale cărei prime şase cifre sunt 1,71828.

Organizaţiile rezistente sunt pline de bricoleri, deşi, desigur, nu toţi bricolerii sunt ca Richard Feynman. Companiile care supravieţuiesc consideră că improvizaţia este o competenţă esenţială. Să analizăm cazul UPS, care îşi îndeamnă şoferii să facă tot posibilul pentru a livra coletele la timp. Eskew, directorul executiv declară: „Le spunem angajaţilor noştri să îşi facă treaba. Dacă asta înseamnă că trebuie să improvizeze, vor improviza. Altfel nu ne-am putea desfăşura activitatea cotidiană. Gândiţi-vă numai la câte se pot întâmpla: se strică un semafor, se dezumflă o anvelopă, se dărâmă un pod. Dacă în seara asta Louisville e lovit de o furtună de zăpadă, un grup de oameni se adună pentru a rezolva problema. Nimeni nu le spune să facă asta. Se strâng şi discută fiindcă aceasta este tradiţia noastră."

Această tradiţie a arătat că firma putea să livreze colete în sud-estul Floridei la numai o zi după ce uraganul Andrew a devastat regiunea, în 1992, provocând

pagube de miliarde de dolari. Mulți oameni locuiau în mașini fiindcă le fuseseră distruse casele, însă șoferii și managerii UPS sortau coletele într-un spațiu de lucru și le livrau chiar și celor care locuiau în mașini. Competențele de improvizație ale UPS i-au permis acesteia să funcționeze în continuare, chiar și după dezastru. Faptul că firma și-a continuat activitatea le-a oferit celorlalți un sens sau un scop în tot acel haos.

Improvizațiile de genul celor practicate de UPS sunt, însă, departe de a fi un element de creativitate. Într-adevăr, asemenea armatei, UPS trăiește în funcție de reguli și de reglementări. Eskew spunea: „Șoferii își pun mereu cheile în același loc. Închid ușile în același fel. Își poată uniformele la fel. Suntem o companie a preciziei." El consideră că, deși poate părea uimitor, regulile UPS au fost cele care i-au permis companiei să își revină imediat după uraganul Andrew, pentru că ele le-au permis angajaților să se axeze pe puținele elemente de care aveau nevoie pentru a-și continua activitatea.

Părerea lui Eskew este susținută de Karl E. Weick, profesor de comportament organizațional la Facultatea de Economie a Universității din Michigan și unul dintre cei mai respectați cercetători în domeniul psihologiei organizaționale. „S-a constatat că, atunci când oamenii se află sub presiune, recurg la reacțiile lor cele mai frecvente", scrie Weick. „În situații de viață și de moarte, nu ne așteptăm la creativitate." Cu alte cuvinte, regulile și normele care fac ca unele companii să pară mai puțin creative le pot ajuta să devină mai rezistente în perioada unor turbulențe autentice.

Claus Schmidt, ziaristul despre care vorbeam mai devreme, a murit în urmă cu vreo cinci ani, însă

nu sunt sigură că l-aș fi putut întreba despre propria sa rezistență chiar dacă ar mai fi trăit. Cred că ar fi fost ciudat să îl întreb: „Claus, ai înfruntat realitatea? Ai găsit o semnificație în momentele dificile? Ți-ai improvizat redresarea după fiecare dezastru profesional și personal?" Poate că nu mi-ar fi putut răspunde. Din experiența mea, persoanele rezistente nu se descriu ca atare. De cele mai multe ori, aceste persoane consideră că au avut pur și simplu noroc.

Desigur, norocul joacă un rol important în supraviețuire. Morgan Stanley a avut noroc că birourile sale se aflau în turnul din partea de sud și și-a putut pune în aplicare instructajul. Însă a fi norocos nu echivalează cu a fi rezistent. Rezistența este un reflex, un mod de confruntare și de înțelegere a lumii, profund înrădăcinat în mintea și sufletul unei persoane. Oamenii și companiile rezistente înfruntă realitatea cu convingere, găsesc o semnificație în situațiile dificile, în loc să plângă cu disperare, și improvizează soluții plecând de la zero. Alții nu pot face acest lucru. Aceasta este natura rezistenței, iar noi nu o vom înțelege niciodată pe deplin.

Articol publicat inițial în mai 2002

Notă

[1] Vezi, de exemplu, Karl E. Weick, „The Collapse of Sense-Making in Organizations: The Mann Gulch Disaster", *Administrative Science Quarterly*, decembrie 1993.

Gestionați-vă energia, nu timpul

de Tony Schwartz și Catherine McCarthy

Steve Wanner este partener la Ernst & Young, are 37 de ani, se bucură de o reputație impecabilă în domeniul său de activitate şi are patru copii mici. Când l-am întâlnit, în urmă cu un an, lucra între 12 şi 14 ore pe zi, se simțea obosit în permanență şi îi era greu să comunice cu familia în timpul serii, ceea ce îl făcea să se simtă vinovat şi nemulțumit. Nu dormea bine, nu avea timp să facă mişcare, foarte rar mânca sănătos, de regulă gustând câte ceva pe fugă sau în timpul lucrului.

Situația lui Wanner nu este una neobişnuită. Cei mai mulți dintre noi reacționează la solicitările exercitate de locul de muncă lucrând mai mult, ceea ce, inevitabil, ne va afecta la nivel fizic, mental şi emoțional. Aceasta va conduce la reducerea nivelului de implicare, la creşterea gradului de neatenție, a numărului de demisii şi a cheltuielilor medicale suportate de angajați. În cadrul proiectului „Energie", am colaborat cu mii de lideri şi de manageri în vederea desfăşurării activităților de consultanță şi asistență în organizații mari, în ultimii cinci ani. Aceşti directori ne-au informat, aproape în unanimitate, că depun eforturi din ce în ce mai mari pentru a fi la înălțime şi că se simt tot mai aproape de nivelul-limită.

BCU CLUJ / UNIVERSITY LIBRARY

Problema esenţială a prelungirii programului de lucru este aceea că timpul este o resursă finită. Energia este cu totul altceva. Definită în fizică drept capacitatea de a lucra, energia se datorează unui număr de patru surse principale existente în fiinţele umane: organismul, emoţiile, mintea şi spiritul. În fiecare dintre acestea, energia se poate extinde şi reînnoi sistematic şi regulat, prin stabilirea de ritualuri specifice (comportamente practicate intenţionat şi programate cu exactitate, în vederea transformării lor cât mai rapide în procese inconştiente şi automate).

Pentru a-şi revigora în mod eficient forţa de muncă, organizaţiile trebuie să renunţe la ideea de a obţine cât mai mult de la oameni şi să se canalizeze pe investiţiile în resursele umane, astfel încât angajaţii să fie motivaţi şi capabili să se implice mai mult în activitate. Pentru a-şi reîncărca bateriile, oamenii trebuie să identifice costurile comportamentelor consumatoare de energie şi apoi să îşi asume răspunderea de a le schimba, indiferent de circumstanţele cu care se confruntă.

Ritualurile şi comportamentele stabilite de Wanner pentru a-şi gestiona mai bine energia i-au transformat viaţa. A început să se culce mai devreme şi a renunţat la băutură, care îi afecta somnul. Drept urmare, când se trezea era mai odihnit şi mai motivat să facă mişcare, aşa cum procedează, în prezent, aproape în fiecare dimineaţă. În mai puţin de două luni, a slăbit aproape opt kilograme. După gimnastică, ia micul dejun cu familia. Wanner încă munceşte multe ore, dar se reîmprospătează regulat pe parcurs. Pleacă de la birou pentru a lua prânzul şi, de regulă, dimineaţa şi după-amiaza face câte o plimbare în aer liber. Când ajunge acasă seara, este mai relaxat şi poate comunica mai bine cu soţia şi cu copiii.

Ideea, pe scurt

Organizațiile le cer angajaților lor performanțe tot mai ridicate. Aceștia încearcă să se ridice la înălțimea așteptărilor, însă metoda uzuală – prelungirea programului de lucru – are consecințe secundare. Angajații obosesc, nu se mai implică suficient, se îmbolnăvesc și preferă alte medii profesionale, mai sănătoase.

Prelungirea programului de lucru nu este o soluție, fiindcă timpul este o resursă limitată. Însă energia personală este regenerabilă, după cum spun Schwartz și McCarthy. Prin ritualuri extrem de simple, care îi ajută pe angajați să își reîmprospăteze regulat energia, organizațiile stimulează rezistența fizică, emoțională și mentală a lucrătorilor. Printre aceste ritualuri se numără: pauze scurte la anumite intervale, exprimarea de aprecieri față de alții, reducerea întreruperilor, alocarea unui timp mai mare activităților pe care angajații le fac cel mai bine și care le fac cea mai mare plăcere.

Ajutați-vă angajații să își reîmprospăteze sistematic energia, iar beneficiile se vor observa rapid. În cazul Băncii Wachovia, participanții la un program de reîmprospătare a energiei au generat venituri din împrumuturi cu 13% mai mari decât un grup de control, la o analiză dinamică. De asemenea, ei au depășit veniturile din depozite ale grupului de control cu 20 de puncte procentuale.

Stabilirea unor ritualuri simple, precum acestea, poate conduce la rezultate deosebite la nivelul organizațiilor. La Banca Wachovia, am implicat un grup de angajați într-un program-pilot de management al energiei, iar apoi le-am măsurat performanțele în comparație cu cele ale unui grup de control. Participanții au depășit nivelurile grupului de control la o serie de parametri financiari, precum valoarea împrumuturilor generate. De asemenea, au prezentat îmbunătățiri substanțiale la nivelul relațiilor cu clienții, al implicării în muncă și al satisfacției personale. În acest articol, vom descrie mai în detaliu studiul Wachovia, iar apoi vom explica ce pot face managerii și directorii pentru a mări și a reînnoi regulat capacitatea de muncă. Această abordare este utilizată de proiectul Energie, care dezvoltă, aprofundează și extinde mai multe concepte-cheie concepute de Jim Loehr, fostul partener al lui Tony, în activitatea sa sportivă.

Corelarea capacităţii şi a performanţei la Wachovia

Cele mai multe organizaţii mari investesc în dezvoltarea competenţelor şi a cunoştinţelor angajaţilor. Puţine organizaţii îi ajută pe angajaţi să îşi construiască şi să îşi susţină capacitatea, adică energia, aceasta fiind considerată, de regulă, o prezenţă automată. De fapt, creşterea capacităţii permite realizarea mai multor activităţi în mai puţin timp, la un nivel de angajament sporit, cu o durabilitate mai mare. Experienţa noastră la Wachovia a demonstrat acest lucru.

La începutul anului 2006, am implicat 106 angajaţi de la 12 bănci regionale din sudul statului New Jersey într-un curs cu patru module orientate, fiecare, asupra unor strategii specifice de consolidare a uneia dintre cele patru dimensiuni principale ale energiei. Cursul a fost predat la intervale de o lună, la grupuri între 20 şi 25 de persoane, care cuprindeau atât directori de nivel superior, cât şi manageri de nivel inferior. De asemenea, fiecărui participant i-am alocat un coleg, ca partener şi ca sursă de asistenţă între sesiuni. Folosind indicatorii de performanţă ai Wachovia, am evaluat performanţele grupului de participanţi, în comparaţie cu un grup de angajaţi de la niveluri similare, de la un grup de bănci apropiate, care nu au urmat cursul de instruire. Pentru a crea o bază credibilă de comparaţie, am analizat modificările procentuale ale performanţei, de la un an la altul, pentru mai mulţi indicatori. La indicatorul numit „Marile 3" – venituri din trei tipuri de împrumuturi – participanţii au prezentat o creştere cu 13 puncte procentuale mai mare decât cea a grupului de control în primele trei luni ale studiului. La veniturile din depozite, participanţii au depăşit creşterea grupului

de control cu 20 de puncte procentuale, în aceeași perioadă de un an. Veniturile exacte au variat de la o lună la alta, însă, cu foarte puține excepții, participanții la studiu au continuat să îi depășească în mod semnificativ pe membrii grupului de control, pentru un an întreg după finalizarea programului. Deși și alte variabile au influențat, în mod indubitabil, aceste rezultate, performanțele superioare ale participanților au fost remarcabile din punctul de vedere al stabilității. (Vezi anexa „Programele de reîmprospătare a energiei au mărit productivitatea la Wachovia.")

De asemenea, i-am întrebat pe participanți cum i-a influențat programul la nivel personal. 68% au răspuns că acesta a avut un impact pozitiv asupra relațiilor lor cu clienții. 71% au spus că acesta a avut un efect remarcabil sau substanțial asupra productivității și a performanței lor, în mod pozitiv. Aceste constatări coroborează numeroase dovezi empirice pe care le-am adunat cu privire la eficacitatea acestei abordări la nivelul liderilor altor companii mari, precum Ernst & Young, Sony, Deutsche Bank, Nokia, ING Direct, Ford și MasterCard.

Organismul: energia fizică

Programul nostru începe prin dezvoltarea energiei fizice. Știm deja cu toții că alimentația, mișcarea, somnul și odihna efectuate necorespunzător ne diminuează nivelul de energie, dar și capacitatea de a ne gestiona emoțiile și de a ne concentra. Cu toate acestea, mulți directori nu reușesc să aibă un comportament sănătos, din cauza celorlalte solicitări la care sunt expuși.

Înainte ca participanții la programul nostru să înceapă explorarea modalităților de a-și dezvolta energia fizică, ei se supun unui audit de energie, care cuprinde

Ideea, în practică

Schwartz şi McCarthy vă recomandă următoarele practici pentru reîmprospătarea celor patru dimensiuni ale energiei personale:

Energia fizică

- Îmbunătăţiţi-vă somnul, culcându-vă mai devreme şi reducând consumul de alcool.
- Reduceţi stresul efectuând exerciţii cardiovasculare de cel puţin trei ori pe săptămână şi exerciţii de forţă cel puţin o dată pe săptămână.
- Luaţi mese şi gustări uşoare la fiecare trei ore.
- Învăţaţi să observaţi semnele unei reduceri iminente a energiei, precum agitaţia, căscatul, foamea şi dificultatea în concentrare.
- Luaţi pauze scurte, dar regulate, departe de birou, la intervale de 90-120 de minute, pe tot parcursul zilei.

Energia emoţională

- Eliminaţi emoţiile negative (iritare, nerăbdare, anxietate, nesiguranţă) prin respiraţie abdominală profundă.
- Alimentaţi emoţiile pozitive, la dumneavoastră şi la cei din jur, exprimându-vă regulat aprecierea pentru ceilalţi în mod detaliat şi specific, prin bilete, e-mailuri, apeluri telefonice sau conversaţii.
- Priviţi situaţiile neplăcute din noi puncte de vedere. Puneţi-vă în pielea interlocutorului şi gândiţi-vă: „Ce ar spune celălalt participant la conflict şi din ce perspectivă ar putea avea dreptate?" Gândiţi pe termen lung şi întrebaţi-vă: „Cum aş putea privi această situaţie peste şase luni?" Adoptaţi o atitudine holistică şi întrebaţi-vă: „Cum pot învăţa şi cum mă pot dezvolta graţie acestei situaţii?"

Energia mentală

- Reduceţi întreruperile, efectuând activităţile care necesită un grad ridicat de concentrare fără a avea la îndemână telefoanele şi e-mailul.
- Răspundeţi la e-mailuri şi la mesajele vocale la ore prestabilite, pe parcursul zilei.

patru întrebări în fiecare dimensiune a energiei: organism, emoţii, minte şi spirit. (Vezi anexa „Vă aşteaptă o criză de energie?") În medie, participanţii „greşesc" la 8-10 dintre cele 16 întrebări, ceea ce înseamnă că sar peste micul dejun, nu îşi exprimă aprecierea faţă de alţii, nu reuşesc să se concentreze la un singur lucru odată sau petrec prea puţin timp efectuând activităţi care îi fac să se simtă împliniţi. Deşi majoritatea participanţilor nu sunt surprinşi să afle că aceste compor-

- În fiecare seară, identificați provocarea cea mai importantă pentru ziua următoare. Apoi transformați-o în principala prioritate atunci când ajungeți la serviciu a doua zi.

Energia spirituală

- Identificați-vă activitățile preferate, cele care vă oferă o senzație de eficacitate, de absorbție fără efort și de împlinire. Găsiți modalități prin care puteți efectua mai multe activități de acest gen. Un director căruia nu îi plăcea să întocmească rapoarte de vânzări le-a delegat unei persoane care era încântată de această activitate.
- Alocați timp și energie elementelor pe care le considerați cele mai importante. De exemplu, relaxați-vă în ultimele 20 de minute din drumul de întoarcere acasă, pentru a putea comunica bine cu familia după ce ajungeți acasă.
- Respectați-vă valorile de bază. De exemplu, dacă pentru dumneavoastră este important respectul, însă întotdeauna întârziați la întâlniri, încercați să sosiți cu cinci minute mai devreme.

Cum pot ajuta companiile

Pentru a susține ritualurile de reîmprospătare a energiei la nivelul firmei:

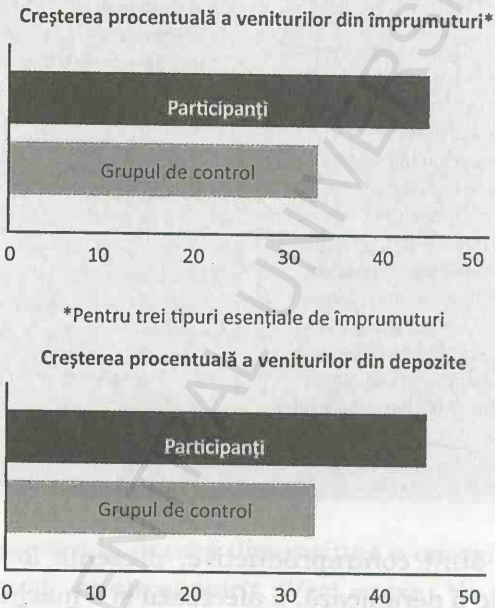
- Construiți „camere de relaxare", unde oamenii se pot duce să se relaxeze și să își reîmprospăteze forțele.
- Subvenționați abonamentele la săli gimnastică.
- Încurajați-i pe manageri să își strângă angajații pentru a face gimnastică la prânz.
- Sugerați-le angajaților să nu își mai verifice e-mailul în timpul întâlnirilor.

tamente sunt contraproductive, prezența lor într-un singur loc îi deranjează, îi afectează și îi macină. Auditul evidențiază principalele deficite de energie ale angajaților. De asemenea, participanții completează formulare al căror scop este acela de a-i face conștienți cu privire la modul în care mișcarea, alimentația și somnul le influențează nivelul de energie.

Următorul pas constă în identificarea ritualurilor de construire și reîmprospătare a energiei fizice. Când

Programele de reîmprospătare a energiei au mărit productivitatea la Wachovia

La Banca Wachovia, angajaţii care au participat la un program de reîmprospătare a energiei au depăşit un grup de control de angajaţi, demonstrând îmbunătăţiri semnificative la nivelul performanţelor, pentru primul trimestru al anului 2006.



Gary Faro, vicepreşedinte la Wachovia, a început acest program, era supraponderal, mânca prost, nu făcea mişcare în mod regulat, lucra foarte mult timp şi nu dormea mai mult de cinci sau şase ore în fiecare noapte. Aceste trăsături nu sunt neobişnuite pentru

liderii și managerii pe care îi cunoaștem. În cadrul programului, Faro a început să facă regulat exerciții cardiovasculare și de forță. A început să se culce mai devreme și să doarmă mai mult. Și-a schimbat stilul de a mânca, de la două mese mari pe zi („La care, de regulă, mă ghiftuiam", spune el), la mese mai ușoare și gustări la fiecare trei ore. Scopul era acela de a-l ajuta să își stabilizeze nivelul de glucoză pe parcursul zilei, evitând fluctuațiile. A slăbit douăzeci și cinci de kilograme, iar energia i s-a îmbunătățit. „De regulă, îmi programam proiectele dificile dimineața, când știam că sunt mai concentrat, însă acum nu trebuie să mai fac asta, fiindcă sunt la fel de concentrat la 5 după-amiaza ca la 8 dimineața", spune Faro. Un alt ritual pe care l-a adoptat a fost acela de a lua pauze scurte, dar regulate, la anumite intervale pe parcursul zilei de lucru, părăsindu-și, întotdeauna, biroul. Valoarea acestor pauze este determinată de fiziologia noastră. „Ritmurile ultradiene" se referă la cicluri de 90-120 de minute, în timpul cărora organismele noastre trec, treptat, de la o stare cu multă energie la extenuare fiziologică. Spre finalul fiecărui ciclu, organismul începe să aibă nevoie de o perioadă de recuperare. Semnalele pe care le transmite sunt: agitație fizică, căscat, foame și dificultăți în concentrare, însă mulți dintre noi le ignoră și lucrează în continuare. Drept urmare, rezervorul nostru de energie – capacitatea rămasă – se epuizează pe măsură ce trece timpul.

Am constatat că pauzele intermitente pentru reîmprospătare conduc la performanțe superioare și sustenabile. Durata pauzei este mai puțin importantă decât calitatea acesteia. Vă puteți reveni foarte mult într-un interval scurt – în câteva minute – dacă vă deconectați complet de la lucru și schimbați cu

Vă așteaptă o criză de energie?

Bifați afirmațiile de mai jos care sunt valabile în cazul dumneavoastră.

Organismul

- ☐ De regulă, dorm mai puțin de șapte-opt ore, iar deseori când mă trezesc mă simt obosit.
- ☐ Sar peste micul dejun sau mănânc ceva nesănătos.
- ☐ Nu fac suficientă mișcare (exerciții cardiovasculare cel puțin de trei ori pe săptămână și exerciții de forță cel puțin o dată pe săptămână).
- ☐ Nu fac pauze regulate pe parcursul zilei pentru a-mi reîncărca bateriile sau deseori iau prânzul la birou, asta dacă mănânc.

Emoțiile

- ☐ De multe ori sunt iritat, nerăbdător sau agitat la lucru, mai ales când este vorba despre o activitate dificilă.
- ☐ Nu petrec suficient timp cu familia și cu cei dragi, iar atunci când sunt cu ei sunt cu mintea în altă parte.
- ☐ Am prea puțin timp pentru activitățile care îmi plac cu adevărat.
- ☐ Nu mă opresc suficient de des pentru a-mi exprima aprecierea față de cei din jur sau pentru a-mi savura realizările și împlinirile.

Mintea

- ☐ Nu reușesc să mă concentrez pe un singur lucru odată și sunt distras cu ușurință pe parcursul zilei, mai ales din cauza e-mailurilor.
- ☐ Îmi petrec o mare parte din zi reacționând la crize și solicitări imediate, în loc să mă axez pe activități cu valoare pe termen lung și importanță majoră.
- ☐ Nu am suficient timp pentru a reflecta, a concepe strategii și a gândi creativ.
- ☐ Lucrez seara sau în weekenduri și aproape niciodată nu îmi iau vacanțe în care nu am acces la e-mail.

Spiritul

- ☐ Nu petrec suficient timp la lucru făcând ceea ce fac cel mai bine și ceea ce îmi place cel mai mult.
- ☐ Există diferențe semnificative între ceea ce spun că mă interesează cel mai mult în viață și felul în care îmi aloc timpul și energia.
- ☐ Deciziile mele profesionale sunt mai degrabă influențate de solicitări externe, decât de o conștientizare clară, puternică a propriului meu scop.

☐ Nu investesc suficient timp și energie pentru a schimba în bine situația altora sau a lumii.

Care este starea generală a energiei dumneavoastră?

Numărul total de afirmații bifate: ___

Ghid de interpretare

0-3: Competențe excelente de management al energiei

4-6: Competențe rezonabile de management al energiei

7-10: Deficite semnificative de management al energiei

11-16: O criză completă de management al energiei

Asupra căror elemente trebuie să lucrați?

Numărul de răspunsuri bifate din fiecare categorie:

Organismul ___

Mintea ___

Emoțiile ___

Spiritul ___

Ghid de interpretare a scorurilor pe categorii

0: Competențe excelente de management al energiei

1: Competențe puternice de management al energiei

2: Deficite semnificative

3: Competențe deficitare de management al energiei

4: O criză completă de management al energiei

---

adevărat canalele. Vă puteți ridica să discutați cu un coleg despre altceva decât muncă, puteți asculta muzică pe iPod, puteți urca și coborî scările clădirii. Deși pauzele contravin culturii majorității întreprinderilor și sunt contraintuitive pentru mulți oameni de succes, valoarea lor este una multiplă.

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Matthew Lang este director executiv la Sony, în Africa de Sud. El a adoptat o parte dintre ritualurile folosite de Faro, inclusiv o plimbare de 20 de minute în timpul după-amiezelor. Această plimbare îi oferă relaxare mentală şi emoţională, îl ajută să facă mişcare şi a devenit momentul în care are cele mai bune idei creative. Acest lucru se întâmplă fiindcă, atunci când se plimbă, nu gândeşte în mod activ, ceea ce îi permite emisferei stângi, dominante, a creierului său, să îi facă loc emisferei drepte, care are o capacitate deosebită de a vedea imaginea de ansamblu şi de a da frâu liber imaginaţiei.

Emoţiile: calitatea energiei

Atunci când oamenii reuşesc să îşi controleze emoţiile, îşi pot îmbunătăţi calitatea energiei, indiferent de presiunile externe cu care se confruntă. Pentru a putea face acest lucru, trebuie să conştientizeze mai întâi felul în care se simt în diverse momente pe parcursul zilei de lucru, precum şi impactul acestor emoţii asupra eficacităţii lor. Majoritatea oamenilor înţeleg că tind să aibă cele mai bune performanţe atunci când simt energie pozitivă şi sunt surprinşi de faptul că nu pot desfăşura o activitate satisfăcătoare sau nu pot conduce cu adevărat când se simt altfel.

Din păcate, fără o recuperare intermitentă, nu suntem capabili, din punct de vedere fiziologic, să susţinem emoţii pozitive ridicate pentru o perioadă îndelungată. Confruntaţi cu solicitări neîntrerupte şi provocări neaşteptate, oamenii tind să fie cuprinşi de emoţii negative de mai multe ori pe zi. Devin nervoşi şi nerăbdători, agitaţi şi nesiguri. Astfel de stări de spirit epuizează energia unui om şi provoacă fricţiune la nivelul relaţiilor sale interpersonale. Emoţiile negative fac ca oamenii să nu mai gândească logic şi

clar. Atunci când managerii învață să recunoască ce tipuri de evenimente le generează emoțiile negative, ei dobândesc o capacitate sporită de a-și controla reacțiile.

Un ritual simplu, însă eficient, pentru eliminarea emoțiilor negative este așa-zisa „cumpărare a timpului". Respirațiile profunde, abdominale sunt o astfel de tehnică. Dacă expirați încet, timp de cinci sau șase secunde, vă veți relaxa și vă veți reveni, ceea ce va îndepărta emoțiile negative. Atunci când am început să lucrăm cu Fujio Nishida, președinte al Sony Europe, acesta avea obiceiul să își aprindă o țigară de fiecare dată când se întâmpla un eveniment dificil, cel puțin de două sau trei ori pe zi. Alteori, nu fuma. L-am învățat, ca alternativă, exercițiul respirației, care a funcționat imediat: Nishida a constatat că nu mai simțea nevoia de țigară. Am concluzionat că nu fumatul îl ajuta să îndepărteze stresul, ci relaxarea determinată de inspirațiile și expirațiile profunde.

Un ritual eficace, care stimulează emoțiile pozitive, constă în exprimarea aprecierii față de cei din jur, o practică la fel de benefică pentru emițător ca pentru receptor. Aceasta poate lua forma unei note scrise de mână, a unui e-mail, a unui apel telefonic sau a unei conversații. Cu cât ea este mai detaliată și mai specifică, cu atât impactul va fi mai mare. La fel ca în cazul tuturor ritualurilor, programarea unui moment specific mărește considerabil șansele de succes. Ben Jenkins, vicepreședinte executiv al Băncii Generale Wachovia din Charlotte, Carolina de Nord, și-a integrat ritualul de apreciere în timpul alocat instruirii. El a început să programeze prânzuri sau cine regulate cu persoanele care lucrează pentru el. Înainte, singurele întrevederi pe care le avea cu subordonații săi direcți vizau prezentarea rapoartelor lunare sau a

analizelor anuale de performanţă. Acum, la masă, el le recunoaşte realizările şi discută cu ei despre vieţile şi aspiraţiile lor, nu numai despre sarcinile imediate de lucru.

În sfârşit, oamenii pot cultiva emoţiile pozitive învăţând să schimbe părerea pe care o au despre evenimentele din viaţa lor. De multe ori, oamenii implicaţi într-un conflict îşi arogă rolul de victimă, dând vina pe alţii sau pe circumstanţele externe pentru problemele lor. Conştientizarea diferenţei dintre o anumită situaţie şi modul în care noi înşine interpretăm factorii respectivi poate fi un demers util. Multe dintre persoanele cu care lucrăm au fost uimite să afle că pot alege modul de a privi un anumit eveniment şi au recunoscut că povestea pe care o prezintă influenţează în mod considerabil emoţiile pe care le resimt. Noi îi învăţăm să prezinte situaţia într-un mod cât mai optimist şi constructiv din punct de vedere personal, în orice circumstanţe, fără a nega sau a reduce importanţa faptelor.

Modul cel mai eficient în care un om poate schimba o poveste este să o vizualizeze prin oricare dintre cele trei noi lentile, care sunt alternative ale vizualizării lumii din perspectiva victimei. Prin *lentila inversă*, de exemplu, oamenii se întreabă: „Ce ar spune cealaltă persoană din conflict şi cum ar putea fi adevărate afirmaţiile sale?" Prin *lentila lungă* (abordarea pe termen lung), se întreabă: „Cum aş putea vedea această situaţie peste şase luni?" Prin *lentila amplă* (abordarea holistică), se întreabă: „Indiferent de rezultatul acestei probleme, cum pot creşte şi cum pot învăţa din ea?" Fiecare dintre aceste lentile îi ajută pe oameni să cultive, în mod intenţionat, mai multe emoţii pozitive.

Nicolas Babin, director de comunicare la Sony Europe, a fost persoana de contact a reporterilor atunci când Sony a retras de pe piață mai multe serii de baterii, în 2006. Activitatea sa a devenit din ce în ce mai epuizantă și descurajantă. După efectuarea exercițiilor cu lentila, a început să găsească moduri de a-și spune o poveste mai pozitivă și încurajatoare în legătură cu propriul rol. „Am înțeles că aceasta era șansa mea de a construi relații mai puternice cu ziariștii, fiind accesibil față de ei, dar și de a mări credibilitatea companiei Sony, fiind direct și sincer."

Mintea: concentrarea energiei

Mulți directori consideră că desfășurarea simultană a mai multor activități este indispensabilă, având în vedere solicitările cu care se confruntă, însă ea nu face altceva decât să submineze productivitatea. Distragerile costă mult: trecerea temporară a atenției de la o activitate la alta – dacă vă opriți ca să răspundeți la un e-mail sau ca să răspundeți la telefon, de exemplu – mărește timpul necesar pentru finalizarea activității principale cu până la 25%, aceste fenomen fiind cunoscut sub numele de „timp de comutare". Este mult mai eficient să vă concentrați complet timp de 90-120 de minute, să luați o pauză adevărată, apoi să vă concentrați complet pe următoarea activitate. Aceste perioade de lucru sunt numite „sprinturi ultradiene".

După ce oamenii înțeleg cât de greu le este să se concentreze, ei își pot crea ritualuri pentru a reduce întreruperile constante pe care tehnologia le-a introdus în viața lor. Vom începe cu un exercițiu care îi obligă să înfrunte impactul distragerilor zilnice. Oamenii încearcă să efectueze o activitate complexă și sunt întrerupți în permanență. Până la urmă, vor avea senzația că acesta este mersul normal al lucrurilor.

Dan Cluna, vicepreşedinte la Wachovia, a proiectat două ritualuri pentru a-şi concentra mai bine atenţia. Primul constă în a pleca de la birou şi a merge în sala de conferinţe, departe de telefoane şi e-mailuri, oricând are o activitate care necesită concentrare. Acum termină rapoartele în o treime din timpul de care avea nevoie înainte. Cluna şi-a construit al doilea ritual în jurul întâlnirilor din sucursale, cu specialiştii financiari care îi raportează. Înainte, răspundea la telefon oricând suna, pe parcursul întâlnirilor. Drept urmare, întâlnirile pe care le programa pentru o oră ajungeau, deseori, la două ore şi rareori beneficia cineva de atenţia sa integrală. Acum Cluna îşi lasă telefonul să intre pe mesageria vocală, astfel încât să se poată concentra complet pe interlocutorul său. Acum răspunde la mesajele vocale în timpul liber dintre întâlniri.

Steve Wanner, directorul de la Ernst & Young despre care vorbeam la început, răspundea la e-mail constant, pe parcursul întregii zile. Apoi şi-a creat un ritual de a răspunde la e-mail doar de două ori pe zi: la 10:15 şi la 14:30. Dacă înainte nu putea ţine pasul cu toate mesajele, mai târziu a descoperit că îşi putea goli căsuţa de mesaje de fiecare dată când o deschidea, aceasta fiind o recompensă a concentrării complete pe e-mail timp de 45 de minute. De asemenea, Wanner a modificat aşteptările persoanelor cu care comunica în mod regulat pe e-mail. „Le-am spus că dacă apare o urgenţă şi au nevoie de un răspuns imediat, pot să mă sune şi răspund întotdeauna." Nici după nouă luni nu a primit un astfel de telefon.

Michael Henke, unul dintre directorii principali ai Ernst & Young, a discutat cu echipa sa la începutul sezonului aglomerat din iarna trecută şi le-a spus că, în anumite momente din zi, avea să îşi în-

chidă sistemul Sametime (un sistem de mesagerie instantanee internă). Drept urmare, le-a spus, avea să fie mai puțin disponibil pentru întrebările din partea lor. La fel ca Wanner, şi el i-a spus echipei sale să îl sune în caz că apărea vreo urgență, dar acest lucru nu s-a întâmplat. De asemenea, şi-a încurajat echipa să facă pauze regulate pe parcursul întregii zile şi să mănânce mai regulat. Când s-a încheiat sezonul de vârf, nu îşi depăşiseră bugetul şi erau mai profitabili decât alte echipe care nu respectaseră programul de reîmprospătare a energiei. „Am făcut aceeaşi muncă în mai puțin timp", spune Henke. „Ambele părți au avut de câştigat."

O altă modalitate de mobilizare a energiei mentale constă în concentrarea sistematică pe activități cu profitabilitate maximă pe termen lung. Oamenii care nu îşi programează timp pentru activitățile mai dificile ajung a nu le mai face deloc sau a le face în grabă, pe ultima sută de metri. Poate că cel mai eficient ritual de concentrare pe care l-au adoptat directorii cu care colaborăm este acela de a identifica, în fiecare seară, cea mai importantă provocare pentru ziua următoare şi de a o transforma în prima prioritate atunci când ajung la lucru, dimineața. Jean Luc Duquesne, vicepreşedinte al Sony Europe la Paris, răspundea la e-mailuri de îndată ce ajungea la birou, aşa cum fac mulți oameni. Acum încearcă să se concentreze, în prima oră de lucru, pe problema cea mai importantă. A constatat că, de multe ori, la 10 dimineața are senzația că deja a fost o zi productivă.

Spiritul uman: energia semnificației şi a scopului

Oamenii beneficiază de energia spiritului atunci când activitățile lor cotidiene sunt în acord cu ceea

ce apreciază cel mai mult, cu lucrurile care le dau senzaţia de semnificaţie şi scop. Dacă activitatea pe care o desfăşoară îi interesează cu adevărat, de regulă simt mai multă energie pozitivă, se concentrează mai bine şi sunt mai perseverenţi. Din păcate, solicitările ridicate şi ritmul rapid ale mediului profesional nu oferă suficient timp liber pentru a acorda atenţie acestor aspecte, iar mulţi oameni nici măcar nu recunosc semnificaţia şi scopul drept potenţiale surse de energie. Într-adevăr, dacă am încerca să ne începem programul axându-ne pe spiritul uman, acesta ar avea un impact minim. Participanţii înţeleg că atenţia acordată propriilor necesităţi profunde le influenţează în mod semnificativ eficacitatea şi satisfacţia profesională doar după ce au înţeles valoarea ritualurilor stabilite la alte nivele.

Pentru Jonathan Anspacher, partener la Ernst & Young, simpla posibilitate de a-şi adresa o serie de întrebări în legătură cu ceea ce îl interesa cu adevărat a reprezentat un val de lumină şi de energie. „Cred că e important să fim puţin introspectivi şi să ne întrebăm cum vrem să îşi amintească de noi cei din jur. Nu vrem să rămânem în memoria colegilor drept şefii nebuni, care lucrau foarte mult şi care se purtau urât cu subordonaţii. Când mă sună copiii să mă roage să vin la concertul trupei lor vreau să le pot răspunde afirmativ, că voi fi acolo, chiar în primul rând. Nu vreau să fiu tatăl care ajunge la spectacolul copilului şi stă pe ultimul rând pentru a-şi putea consulta Blackberry-ul şi care iese din sală ca să răspundă la telefon."

Pentru a accesa energia spiritului uman, oamenii trebuie să îşi clarifice priorităţile şi să stabilească ritualuri împărţite în trei categorii: să facă ceea ce fac cel mai bine şi cu cea mai mare plăcere la locul

de muncă; să aloce în mod conștient timp și energie acelor domenii ale vieții lor – muncă, familie, sănătate, ajutorarea celorlalți – pe care le consideră cele mai importante și să își respecte valorile principale în comportamentele cotidiene.

Atunci când încercați să descoperiți ce faceți cel mai bine și ce vă place cel mai mult, este important să înțelegeți că aceste două lucruri nu se suprapun neapărat. Este posibil să primiți foarte mult feedback pozitiv în legătură cu activități la care vă pricepeți foarte bine, dar care nu vă fac cu adevărat plăcere. Pe de altă parte, puteți să fiți foarte atras de o anumită activitate, dar să nu aveți înclinație pentru ea, motiv pentru care obținerea performanțelor ar necesita mult mai multă energie decât ar avea sens să investiți.

Pentru a-i ajuta pe participanții la program să-și descopere punctele forte, îi rugăm să ne prezinte cel puțin două experiențe profesionale din ultimele luni în timpul cărora s-au simțit bine: eficienți, concentrați fără eforturi, inspirați și împliniți. Apoi îi rugăm să explice aceste experiențe, pentru a înțelege exact ce anume le-a insuflat acea energie pozitivă și pe ce talente specifice se bazau. Dacă dezvoltarea unei strategii vă face să vă simțiți bine, de exemplu, elementul cel mai revigorant constă în faptul că aveți controlul sau că participați la un efort creativ? Este vorba despre faptul că folosiți o competență pe care vă simțiți bine să o puneți în aplicare, fiindcă o puteți aplica cu ușurință? În final, îi rugăm pe cei care participă la studiu să creeze un ritual care să îi încurajeze să dezvolte mai multe activități de acest gen la locul de muncă.

Un director cu care am colaborat a înțeles că una dintre activitățile care îi plăceau cel mai puțin con-

sta în citirea şi rezumarea rapoartelor detaliate de vânzări, în timp ce una dintre preferatele sale consta în conceperea de noi strategii. Liderul a găsit un subordonat direct care era încântat să lucreze cu cifre, aşa că i-a delegat sarcina rapoartelor de vânzări, urmând ca el să fie informat verbal, pe scurt, în fiecare zi, în legătură cu acestea. Totodată, liderul a început să programeze sesiuni libere de strategie, de 90 de minute, din două în două săptămâni, cu persoanele cele mai creative din grupul său.

În a doua categorie, alocarea de timp şi energie elementelor importante pentru dumneavoastră, există deseori o diferenţă între ceea ce spun oamenii că este important şi ceea ce fac de fapt. Ritualurile pot contribui la eliminarea acestei diferenţe. Atunci când Jean Luc Duquesne, vicepreşedinte al Sony Europe, s-a gândit bine la priorităţile sale personale, a înţeles că petrecerea timpului cu familia era activitatea cea mai importantă pentru el, însă, deseori, ea nu figura într-o zi obişnuită. Aşadar, a instituit un ritual în care se deconectează de la muncă timp de cel puţin trei ore, în fiecare seară când ajunge acasă, astfel încât să poată acorda atenţie familiei. „Încă nu sunt expert în PlayStation, dar fiul meu mai mic îmi spune că învăţ şi că sunt un elev bun", declară el. Steve Wanner, care vorbea la telefonul mobil pe parcursul întregului drum spre casă, până la uşa de la intrare, a stabilit un loc aflat la 20 de minute distanţă de casă, iar când ajunge acolo întrerupe orice convorbire telefonică şi nu se mai uită la telefon. Îşi petrece restul drumului relaxându-se, astfel încât, atunci când ajunge acasă, este mai puţin preocupat de muncă şi mai disponibil pentru soţie şi copii.

A treia categorie, practicarea valorilor principale în comportamentul cotidian, reprezintă şi ea o pro-

vocare pentru mulți. Majoritatea oamenilor trăiesc într-un ritm atât de alert, încât nu se opresc aproape niciodată ca să se întrebe pentru ce anume luptă și ce își doresc să devină. Prin urmare, acțiunile lor sunt dictate de solicitări externe.

Nu sugerăm că oamenii trebuie să își definească în mod explicit valorile, fiindcă rezultatele sunt, de regulă, mult prea previzibile. Încercăm, în schimb, să le descoperim, parțial adresând întrebări revelatoare în mod subtil, precum: „Care sunt calitățile care te deranjează cel mai mult la ceilalți?" Descriind ceea ce nu pot suporta, oamenii divulgă, în mod neintenționat, valorile pentru care luptă. De exemplu, dacă vă irită zgârcenia, generozitatea este, probabil, una dintre valorile dumneavoastră principale. Dacă vă deranjează foarte mult impolitețea celor din jur, este probabil să apreciați foarte mult respectul. La fel ca și în celelalte categorii, stabilirea de ritualuri poate contribui la eliminarea diferențelor dintre valorile la care aspirați și comportamentul dumneavoastră actual. Dacă descoperiți că respectul este o valoare esențială, însă întârziați în permanență la întâlniri, puteți încheia toate întâlnirile pe care le conduceți cu cinci minute mai devreme, pentru a apărea cu cinci minute mai devreme la întâlnirile următoare.

Abordarea acestor trei categorii de subiecte îi ajută pe oameni să se apropie mai mult de ideea de satisfacție, împlinire și bunăstare, atât la nivel profesional, cât și personal. Aceste sentimente sunt o sursă de energie pozitivă prin ele însele și stimulează dorința oamenilor de a-și păstra ritualurile și în alte dimensiuni ale energiei.

Acest nou stil de lucru poate fi utilizat doar în măsura în care organizațiile își susțin angajații în adoptarea de noi comportamente. Am învățat, uneori

nu într-o manieră foarte comodă, că nu toţi directorii şi nu toate întreprinderile sunt pregătite să îmbrăţişeze ideea că reîmprospătarea energiei angajaţilor va conduce la performanţe mai bune şi mai sustenabile. Pentru a reuşi, eforturile de reîmprospătare necesită sprijinul şi angajamentul conducerii firmei, începând cu principalul decident.

La Wachovia, Susanne Svizeny, preşedinta regională pentru zona în care ne-am desfăşurat studiul, a fost principalul promotor al programului. A îmbrăţişat aceste principii în activitatea sa şi a realizat o serie de schimbări la nivel personal, asumându-şi un angajament vizibil de a introduce mai multe ritualuri regulate de împrospătare în viaţa sa profesională. Apoi, s-a implicat în stimularea angajamentului şi entuziasmului echipei sale de conducere. În final, îi contacta regulat pe toţi participanţii la proiect, prin e-mail, încurajându-i în ritualurile lor şi solicitându-le feedbackul. Toată lumea a înţeles că îşi lua munca în serios. Entuziasmul ei era contagios, iar rezultatele au vorbit de la sine.

La Sony Europe, mai multe sute de lideri au îmbrăţişat principiile managementului energiei. În următorul an, peste 2.000 dintre subordonaţii lor direcţi vor parcurge programul de reîmprospătare a energiei. De la Fujio Nishida încoace, cultura organizaţională a companiei Sony a început să permită din ce în ce mai mult să se facă pauze intermitente, să se facă gimnastică în pauza de prânz, să se răspundă la e-mailuri doar la anumite ore şi chiar ca angajaţii să încerce să comunice cu colegii care par iritabili sau nerăbdători, întrebându-i cum privesc situaţia.

Totodată, sprijinul din partea organizaţiei implică o modificare a politicilor, practicilor şi mesajelor culturale. O serie de firme cu care am lucrat au constru-

it „camere de reîmprospătare", unde oamenii se pot duce să se relaxeze şi să îşi reîncarce bateriile. Altele subvenționează abonamentul la o sală de gimnastică. În unele cazuri, liderii înşişi strâng grupuri de angajați care să facă gimnastică la prânz. O companie a instituit o perioadă fără întâlniri, între orele 8 şi 9 dimineața, pentru a se asigura că oamenii au cel puțin o oră complet liberă, fără întâlniri. La mai multe companii, inclusiv la Sony, conducerea a stabilit să nu se mai verifice e-mailurile în timpul întâlnirilor, pentru ca acestea să devină mai eficiente şi mai bine orientate.

Un factor care poate afecta succesul este mentalitatea de criză. Candidații optimi pentru programele de reîmprospătare a energiei sunt organizațiile care resimt suficiente dificultăți încât să îşi dorească noi soluții, dar nu într-atât încât să se simtă efectiv copleşite. O organizație în care am beneficiat de sprijinul activ al directorului executiv era foarte presată să se dezvolte rapid, iar echipa de conducere nu putea renunța la obiectivul de supraviețuire imediată, deşi timpul alocat reîmprospătării le-ar fi permis să fie mai productivi, la un nivel mai durabil.

Dimpotrivă, grupul de la Ernst & Young a efectuat cu succes procesul, chiar în mijlocul sezonului fiscal. Cu permisiunea superiorilor, participanții la studiu au practicat tehnici de eliminare a emoțiilor negative, prin respirație sau prin poveşti şi au alternat perioadele de muncă riguroasă cu pauzele de reîmprospătare. Cea mai mare parte a oamenilor din grup au declarat că acest sezon aglomerat a fost cel mai puțin stresant pe care îl avuseseră vreodată.

Contractul implicit între organizații şi angajații lor, în ziua de astăzi, este acela că fiecare va încerca să obțină cât mai mult de la celălalt, cât mai repede,

iar apoi va merge mai departe fără a se uita în urmă. Considerăm că această abordare este nocivă pentru ambele părți. Atât oamenii, cât şi firmele pentru care lucrează ajung să fie secătuiți, nu îmbogățiți. Angajații se simt din ce în ce mai epuizați şi hărțuiți. Organizațiile sunt obligate să se mulțumească cu angajați neimplicați complet, să angajeze şi să instruiască în permanență noi oameni, pentru a-i înlocui pe cei care aleg să plece. Propunerea noastră constă într-un angajament nou, explicit, benefic pentru toate părțile. Organizațiile investesc în oamenii lor, la toate nivelurile vieții acestora, pentru a-i ajuta să îşi construiască şi să îşi susțină valoarea. Angajații răspund, concentrându-şi cu entuziasm întreaga energie în activitatea profesională. Drept urmare, ambele părți îşi cresc valoarea.

Articol publicat inițial în octombrie 2007

Circuite supraîncărcate

de Edward M. Hallowell

DAVID LOVEŞTE BIROUL CU DEGETELE în timp ce îşi citeşte e-mailurile pe ecranul calculatorului. În acelaşi timp, vorbeşte la telefon cu un director de la celălalt capăt al lumii. Bate încontinuu din picior. Îşi muşcă în permanenţă buzele şi, ca întotdeauna, este acompaniat de ceaşca de cafea. E atât de implicat în multiplele sale activităţi, încât a uitat de întâlnirea de care calendarul său din Outlook i-a amintit în urmă cu 15 minute.

Jane, prim-vicepreşedinte şi Mike, director executiv, au birouri alăturate, astfel încât să poată comunica rapid, însă această comunicare nu are loc niciodată. „Oricând intru în biroul lui Mike, îi sună telefonul, mi se termină mie bateria, cineva bate la uşă, se întoarce brusc spre monitor ca să scrie un e-mail sau îmi vorbeşte despre o nouă problemă pe care vrea să o rezolv", se plânge Jane. „Ne epuizăm foarte mult doar ca să ne menţinem pe linia de plutire şi nu realizăm nimic important. Îmi vine să înnebunesc."

David, Jane şi Mike nu sunt nebuni, dar, cu siguranţă, sunt înnebuniţi. Experienţa lor devine normală pentru managerii supraaglomeraţi, care suferă – la fel ca mulţi dintre colegii dumneavoastră şi, poate, la fel ca dumneavoastră – de un fenomen neurologic

nerecunoscut, pe care eu îl numesc problema deficitului de atenție (PDA). Provocată de supraaglomerarea cerebrală, PDA a devenit o epidemie la nivelul organizațiilor. Printre principalele sale simptome se numără distragerea, frenezia interioară și nerăbdarea. Oamenii care suferă de PDA întâmpină dificultăți în a rămâne organizați, în a stabili priorități și a-și gestiona timpul. Aceste simptome pot submina activitatea unui director talentat. Dacă David, Jane, Mike și celelalte milioane de oameni asemenea lor s-ar putea înțelege pe ei înșiși din punct de vedere neurologic, atunci și-ar putea gestiona în mod activ viețile, în loc să reacționeze la probleme pe măsură ce ele se produc.

În calitate de psihiatru care a diagnosticat și tratat mii de oameni în ultimii 25 de ani, pentru o afecțiune medicală numită tulburarea cu deficit de atenție, sau TDA (acum cunoscută, la nivel clinic, drept tulburarea hiperkinetică cu deficit de atenție), am putut observa că tot mai mulți adulți capătă această nouă afecțiune. Numărul de persoane cu TDA care sosesc în biroul meu s-a înmulțit de zece ori în ultimul deceniu. Din păcate, cea mai mare parte a remediilor pentru supraaglomerarea clinică, propuse de consultanți și instructori în domeniul managementului timpului, nu abordează cauzele fundamentale ale PDA.

Spre deosebire de TDA, o afecțiune neurologică cu o componentă genetică, care poate fi agravată de factori fizici și de mediu, PDA se datorează integral mediului ambiant. La fel ca blocajele în trafic, PDA este o creație a vieții moderne, determinată de solicitările asupra timpului și atenției noastre care au explodat în ultimele două decenii. Pe măsură ce mintea ni se umple de zgomote – evenimente sinaptice slabe, care nu înseamnă nimic – creierul își pierde, treptat,

Ideea, pe scurt

Directorii frenetici care nu au astâmpăr în timpul întâlnirilor, ratează programări și bâjbâie după butonul de închidere a ușilor ascensorului nu sunt nebuni, ci doar înnebuniți. Ei suferă de un fenomen neurologic recunoscut recent, numit **problema deficitului de atenție (PDA).** PDA se manifestă prin distragere, frenezie interioară și nerăbdare și nu le permite managerilor să își clarifice prioritățile, să ia decizii inteligente și să își gestioneze timpul. Această stare nocivă îi transformă pe oamenii talentați în exponenți grăbiți ai mediocrității, iar în ultima vreme a căpătat proporțiile unei epidemii.

PDA nu este o boală sau un defect de caracter, ci reacția naturală a creierului nostru la solicitări extreme asupra timpului și atenției noastre. Pe măsură ce datele ne invadează tot mai mult creierul, ne pierdem capacitatea de a rezolva problemele și de a face față elementelor necunoscute. Creativitatea scade, iar greșelile se multiplică. Unii, până la urmă, clachează.

Cum poate fi controlat impactul devastator al PDA asupra performanțelor? *Stimulați emoțiile pozitive* întâlnindu-vă cu persoane agreabile pe parcursul zilei. *Îngrijiți-vă creierul, din punct de vedere fizic,* dormind destul, mâncând sănătos și făcând regulat mișcare. *Organizați-vă pentru PDA,* proiectându-vă o parte din fiecare zi pentru gândire și planificare și aranjându-vă biroul astfel încât să vă stimulați funcționarea mentală (de exemplu, țineți în permanență liberă o zonă a biroului).

Aceste strategii vă pot părea nesemnificative, însă ele vă vor ajuta să învingeți demonul PDA înainte ca el să se poată manifesta.

capacitatea de a se concentra complet și bine asupra oricărui subiect.

Simptomele PDA apar treptat la o persoană. Persoana respectivă nu are o singură criză, ci o serie de urgențe minore, atunci când încearcă din ce în ce mai greu să se mențină la înălțime. Asumându-și responsabilitatea de a „înghiți" și de a nu se plânge pe măsură ce volumul de muncă se mărește, persoanele care suferă de PDA fac tot posibilul pentru a se ocupa de o problemă pe care pur și simplu nu o pot gestiona cât de bine și-ar dori. Prin urmare, o persoană care suferă de PDA simte în permanență panică și vină. Confruntându-se cu tot mai multe sarcini, această

persoană devine tot mai grăbită, poruncitoare, laconică şi neatentă, deşi se preface că totul merge bine.

Pentru a controla PDA, trebuie, mai întâi, să o recunoaştem. Apoi, trebuie să o controlăm, dacă vrem să fim eficienţi, ca persoane şi ca lideri organizaţionali. În următoarele pagini, vă voi prezenta o analiză a originilor PDA şi o serie de sugestii care vă pot ajuta să o gestionaţi.

Concepte asociate deficitului de atenţie

Pentru a înţelege natura şi tratamentul PDA, sunt utile câteva informaţii cu privire la un concept asociat, TDA (tulburarea deficitului de atenţie).

Considerată de regulă o dizabilitate de învăţare specifică copiilor, TDA afectează şi aproximativ 5% din populaţia adultă. Analize RMN au evidenţiat că persoanele cu TDA prezintă un volum uşor diminuat al unui număr de patru regiuni ale creierului, cu funcţii diferite, precum modularea emoţiilor (în special a furiei şi a frustrărilor) şi ajutorul în învăţare. Una dintre regiuni, constituită din lobii frontal şi pre-frontal, generează gânduri, ia decizii, stabileşte priorităţi şi organizează activităţi. Deşi medicamentele folosite în tratamentul TDA nu modifică anatomia creierului, ele modifică chimia acestuia, ceea ce, la rândul său, îmbunătăţeşte funcţionarea fiecăreia dintre cele patru regiuni şi, astfel, creşte semnificativ performanţele persoanelor care suferă de TDA.

TDA oferă atât dezavantaje, cât şi avantaje. Printre caracteristicile negative se numără tendinţa de amânare şi de ratare a termenelor-limită. Persoanele care suferă de TDA prezintă probleme de dezorganizare şi întârziere, pot uita lucruri şi se pot gândi la altceva în timpul unei conversaţii sau în timp ce citesc. Performanţele lor pot fi inconstante: străluci-

Ideea, în practică

Cum puteți combate PDA

Promovați emoțiile pozitive. Emoțiile negative – mai ales teama – pot afecta funcționarea productivă a creierului. Pentru a promova sentimente pozitive, mai ales în perioade extrem de stresante, interacționați direct cu o persoană agreabilă, la cel puțin patru-șase ore. În mediile în care oamenii iau contact fizic cu persoanele în care au încredere, funcționarea creierului se îmbunătățește. Printr-o comunicare confortabilă cu colegii, veți ajuta centrul „executiv" al creierului dumneavoastră (responsabil pentru luarea de decizii, planificarea și prioritizarea informațiilor) să obțină performanțe optime.

Îngrijiți-vă creierul din punct de vedere fizic. Un somn bun, o alimentație sănătoasă și suficientă mișcare sunt esențiale pentru eliminarea PDA. Dacă vă puteți trezi fără ceas deșteptător, înseamnă că dormiți destul. Dacă evitați zahărul și făina albă și consumați mai multe fructe, cereale integrale, legume și proteine, înseamnă că mâncați bine. Dacă faceți o plimbare scurtă sau urcați și coborâți scările de mai multe ori pe zi, înseamnă că faceți suficientă mișcare.

Organizați-vă pentru PDA. În loc să vă ocupați de e-mailuri sau de mesajele vocale dimineața, la prima oră, dedicați-vă unei activități importante. În cazul documentelor, aplicați regula unei singure atingeri: oricând atingeți un document, acționați asupra lui, arhivați-l sau aruncați-l. Desfășurați activitățile importante în perioadele din zi când obțineți cele mai bune performanțe. Utilizați toate micile strategii care vă ajută să funcționați bine la nivel mental, indiferent dacă este vorba despre a asculta muzică sau a face o plimbare în timp ce lucrați, ori despre a desena în timpul întâlnirilor. Înainte de a pleca acasă, faceți o listă cu trei-cinci factori prioritari de care va trebui să vă ocupați a doua zi.

Ce poate face compania în care lucrați. În firmele care ignoră simptomele PDA, angajații obțin performanțe inferioare, creează harababură și afectează întreaga activitate. Greșelile din neglijență, bolile și demisiile se înmulțesc, pe măsură ce se diminuează capacitatea cerebrală a angajaților. Pentru a contracara PDA și a crește capacitatea cerebrală a angajaților, investiți în elemente care stimulează o atmosferă pozitivă și productivă.

Exemplu: Institutul SAS, producător de programe informatice, creează un mediu de lucru cald, conectat și relaxat, oferindu-le angajaților mici favoruri precum o zi de lucru de șapte ore, care se termină la ora 5 după-amiaza, o sală mare de gimnastică în interiorul întreprinderii, o grădiniță și o cafenea cu scaune pentru copii și scaune de bar, astfel încât părinții să poată lua prânzul cu copiii. Recompensa? Angajații returnează favorurile printr-o productivitate ridicată, iar rata demisionării nu depășește niciodată 5%, drept pentru care compania economisește banii pe care i-ar fi alocat pentru recrutare, instruire și desfacerea contractelor de muncă.

toare la un moment dat şi nesatisfăcătoare mai apoi. De asemenea, aceste persoane sunt nerăbdătoare şi îşi pierd concentrarea dacă, în mod straniu, nu sunt stresate sau nu se ocupă de mai multe lucruri simultan. (Acest lucru se întâmplă fiindcă stresul conduce la producerea de adrenalină, similară din punct de vedere chimic cu medicamentele pe care le folosim pentru a trata TDA.) În final, persoanele cu TDA se tratează uneori singure, consumând alcool sau alte substanţe în exces.

În ceea ce priveşte aspectele pozitive, persoanele care suferă de TDA posedă, de regulă, talente neobişnuite. Aceste talente pot trece neobservate sau nedezvoltate, însă, din cauza problemelor provocate de simptomele negative ale afecţiunii. Persoanele care suferă de TDA pot fi deosebit de creative şi de originale. Ele sunt deosebit de perseverente în anumite circumstanţe şi, deseori, posedă fler antreprenorial. Ele dau dovadă de ingenuitate şi încurajează această trăsătură la cei din jur. Tind să improvizeze bine în situaţii de presiune. Fiindcă pot gestiona mai multe elemente simultan, astfel de persoane pot fi lideri puternici în perioade de schimbări. De asemenea, îşi revin bine în situaţii de criză şi pot aduce energie proaspătă în companie în fiecare zi.

Directorii care suferă de TDA obţin, de regulă, rezultate inconsecvente. Uneori eşuează grav fiindcă sunt dezorganizaţi şi fac greşeli. Alteori, obţin performanţe strălucitoare, oferind idei şi strategii originale, care conduc la performanţe maxime.

David Neeleman, directorul executiv al JetBlue Airways, suferă de TDA. Pentru el, şcoala a fost un chin. Nu se putea concentra, ura să înveţe şi amâna întotdeauna activităţile obligatorii. „Simţeam că ar trebui să fac altceva, să pun lucrurile în mişcare,

însă, iată-mă, eram condamnat să învăț statistică, despre care ştiam că nu-mi va folosi la nimic", mi-a spus Neeleman. „Ştiam că trebuie să am o educație, dar la prima şansă de a pune bazele unei afaceri, am renunțat la facultate." A evoluat rapid în lumea afacerilor, valorificându-şi competențele – gândirea originală, energia deosebită, capacitatea de a atrage ce au oamenii mai bun – şi fiind ajutat în privința organizării şi a gestiunii timpului.

La fel ca majorității oamenilor cu TDA, lui Neeleman i s-a întâmplat să jignească prin cuvintele sale directe, însă ideile sale au fost suficient de bune pentru a schimba industria transportului aerian. De exemplu, el a inventat biletul electronic. „Când am propus asta, au râs de mine, spunând că nimeni nu se duce la aeroport fără un bilet pe hârtie. Acum toată lumea face asta, iar industria transportului aerian economiseşte milioane de dolari.", spune Neeleman. Pare logic că o persoană cu TDA îşi dă seama că cineva ar putea uita acasă biletul de avion. Neeleman crede că TDA este una dintre cheile succesului său. Nu îi pare rău că suferă de această afecțiune, dimpotrivă, însă înțelege că trebuie să o gestioneze cu atenție.

Problema deficitului de atenție este caracterizată de simptomele negative ale TDA. În loc să aibă, însă, o explicație genetică, PDA este pur şi simplu o reacție la mediul hiperkinetic în care trăim. Într-adevăr, cultura modernă ne obligă pe mulți dintre noi să dezvoltăm PDA. Creierului uman nu i s-a mai cerut niciodată în istorie să urmărească atât de multe date. Pretutindeni, oamenii se bazează pe telefoanele mobile, pe e-mail şi pe aparatele electronice, în goana adunării şi transmiterii de date, planuri şi idei, din ce în ce mai repede. S-ar putea spune chiar că valoarea de

bază a erei moderne este viteza, pe care romancierul Milan Kundera o descria drept „forma extazului cu care tehnologia l-a binecuvântat pe omul modern". Dependenți de viteză, o cerem chiar și atunci când nu putem merge mai repede. James Gleick nota cu amărăciune în *Faster: The Acceleration of Just About Everything* că butonul de închidere a ușilor unui lift este, de regulă, cel de pe care s-a dus vopseaua. Pe măsură ce creierul uman se luptă să rămână la înălțime, el eșuează și apoi se cufundă în lumea PDA.

Acesta este creierul dumneavoastră

Deși radiografiile cerebrale nu pot evidenția diferențe anatomice între oamenii cu un creier „normal" și cei care suferă de PDA, studiile au arătat că, pe măsură ce creierului uman i se cere să prelucreze o cantitate amețitoare de date, capacitatea sa de a rezolva problemele în mod flexibil și creativ se reduce, iar numărul greșelilor crește. Să parcurgem un scurt drum neurologic pentru a afla de ce.

Binecuvântați cu cel mai mare cortex din întreaga natură, proprietarii acestui organ cu trilioane de celule exercită astăzi o presiune semnificativă asupra lobilor frontal și pre-frontal, pe care îi voi numi în acest articol pur și simplu lobii frontali. Această regiune guvernează ceea ce s-a numit, în mod adecvat, funcționarea executivă (FE). FE ghidează deciziile și planificarea, organizarea și prioritizarea informațiilor și a ideilor, gestiunea timpului și multe alte activități manageriale sofisticate, specific umane. Atât timp cât lobii noștri frontali pot face față, totul se desfășoară fără probleme.

În spatele lobilor frontali se află părți ale creierului dedicate supraviețuirii. Acești centri profunzi guvernează funcții de bază precum somnul, foamea, dorin-

ța sexuală, respirația și tensiunea arterială, precum și emoțiile puternic pozitive și negative. Atunci când vă simțiți bine și funcționați la nivel maxim, centrii profunzi transmit mesaje de entuziasm, satisfacție și bucurie. Ei vă stimulează motivația, vă ajută să rămâneți atent și nu vă afectează memoria de lucru, numărul punctelor de date pe care le puteți urmări simultan. Atunci când vă confruntați, însă, cu a șasea decizie, după a cincea întrerupere în mijlocul căutării celei de-a noua informații lipsă în ziua în care a căzut și cel de-al treilea acord, iar a douăsprezecea solicitare imposibilă v-a apărut, nepoftită, pe ecranul calculatorului, creierul dumneavoastră începe să se panicheze, reacționând ca și cum acea a șasea decizie ar fi un tigru însetat de sânge, mâncător de oameni.

Ca specialist în dizabilități de învățare, am constatat că cea mai periculoasă dizabilitate nu este o afecțiune care poate fi diagnosticată în mod convențional, precum dislexia sau TDA, ci teama. Teama determină atitudinea de supraviețuire și, astfel, previne o învățare fluentă și o înțelegere nuanțată. Într-adevăr, dacă ar urma să fiți atacat de un tigru adevărat, supraviețuirea este atitudinea pe care v-ați dori-o. Însă dacă încercați să rezolvați în mod inteligent o sarcină subtilă, atitudinea de supraviețuire este complet neplăcută și contraproductivă.

Atunci când lobii frontali se apropie de capacitatea maximă și începem să ne temem că nu putem face față, relația dintre regiunile superioară și inferioară ale creierului capătă o turnură amenințătoare. Mii de ani de evoluție au învățat creierul superior să nu ignore semnalele de perturbare ale creierului inferior. În modul de supraviețuire, zonele profunde ale creierului preiau controlul și încep să dirijeze regiunile superioare. Drept urmare, întregul creier se vede

implicat într-o luptă paradoxală. Regiunile profunde interpretează mesajele de supraîncărcare pe care le primesc de la lobii frontali aşa cum interpretează totul: în mod primitiv. Vor transmite cu furie semnale de teamă, anxietate, nerăbdare, iritabilitate, enervare sau panică. Aceste semnale de alarmă atrag atenţia lobilor frontali, obligându-i să îşi reducă puterea. Deoarece semnalele de supravieţuire sunt irezistibile, lobii frontali se blochează încercând să trimită înapoi mesaje centrilor profunzi, care spun: „Mesaj recepţionat. Încercăm să rezolvăm, dar fără succes." Aceste mesaje perturbă şi mai mult centrii profunzi, care trimit mesaje de perturbare şi mai puternice înapoi către lobii frontali.

Între timp, ca reacţie la ceea ce se întâmplă în creier, restul organismului – mai ales sistemele endocrin, respirator, cardiovascular, musculo-scheletal şi nervos periferic – a trecut în modul de criză şi şi-a modificat fiziologia iniţială, de la una calmă şi liniştită la o stare de alertă. Creierul şi corpul sunt blocate într-un circuit reverberant, în timp ce lobii frontali îşi pierd din sofisticare, ca şi cum s-ar adăuga oţet în vin. În această stare, FE devine din nou o gândire simplă şi necomplicată, anulând perspectivele şi nuanţele. Inteligenţa păleşte. Într-o încercare inutilă de a face mai mult decât poate, creierul îşi reduce, paradoxal, capacitatea de a gândi cu claritate.

Acest eveniment neurologic se produce atunci când un manager încearcă în mod disperat să facă faţă mai multor factori decât poate. În modul de supravieţuire, managerul ia decizii impulsive şi se grăbeşte cu furie să rezolve toate problemele pe care le are pe cap. Se simte obligat să preia controlul imediat, să elimine pericolul perceput, întrucât acesta îl va putea distruge. Îşi pierde flexibilitatea, simţul

umorului, capacitatea de a face față necunoscutului. Uită imaginea de ansamblu și obiectivele și valorile pe care le susține. Își pierde creativitatea și capacitatea de a schimba planuri. Vrea cu disperare să ucidă tigrul metaforic. În aceste momente, este foarte probabil ca el să clacheze, să dea vina pe alții, să aibă o ieșire nervoasă puternică sau să se saboteze pe el însuși. Pe de altă parte, o poate lua în direcția opusă, negând și evitând complet problemele care îl atacă și, astfel lăsându-se devorat de ele. Acesta este nivelul extrem al PDA.

Deși PDA nu atinge întotdeauna asemenea proporții extreme, ea îi năucește pe angajați. Deoarece niciun creier nu seamănă cu altul, unii oameni pot gestiona această situație mai bine decât alții. Indiferent cât de bine s-ar părea că se descurcă directorii, niciunul nu își poate controla complet funcționarea executivă.

Gestionarea PDA

Din păcate, conducerea superioară a întreprinderilor a privit de prea multe ori simptomele PDA prin lentila deformatoare a moralității sau a caracterului. Angajații care nu pot ține pasul sunt considerați nepregătiți sau slabi. Să analizăm situația unui director care a venit să mă vadă atunci când era complet supraaglomerat. I-am sugerat să discute cu superiorul său și să îi ceară ajutorul. Când a făcut acest lucru, i s-a spus că, dacă nu poate face față volumului de muncă, ar trebui să se gândească să își dea demisia. Deși evaluările sale de performanță erau excelente și era apreciat drept una dintre cele mai creative persoane din organizație, i se permitea să plece. Fiindcă firma încerca să păstreze mitul potrivit căruia angajații săi pot suporta orice, ea nu putea tolera ca un

manager să spună că nu mai poate face față volumului de muncă. După ce s-a văzut liber de contract și pe cont propriu, a devenit înfloritor.

Cum putem controla efectele devastatoare ale PDA, atât asupra noastră, cât și asupra întreprinderilor noastre? Dacă TDA are, de regulă, nevoie de medicamente, nu același lucru se întâmplă și cu tratamentul PDA. PDA poate fi controlat doar printr-o reproiectare creativă a mediului ambiant și a sănătății emoționale și fizice. Am constatat că următoarele măsuri preventive îi pot ajuta foarte mult pe directori să își controleze simptomele de PDA.

Promovarea emoțiilor pozitive

Cel mai important pas în controlarea PDA nu constă în achiziționarea unui BlackBerry de ultimă generație, pe care să îl umpleți cu sarcini pe care le aveți de realizat, ci în crearea unui mediu în care creierul să poată funcționa la nivel optim. Aceasta înseamnă să construiți o atmosferă emoțională pozitivă, fără teamă, pentru că emoția este comutatorul de pornire/oprire al funcționării executive.

Există rațiuni neurologice pentru care PDA apare mai puțin în mediile în care oamenii iau contact fizic și se respectă reciproc. Atunci când comunicați în mod confortabil cu un coleg, chiar dacă vă confruntați cu o problemă copleșitoare, centrii profunzi ai creierului trimit mesaje prin centrul de plăcere, către zona care alocă resursele către lobii frontali. Chiar și când vă aflați într-o situație de stres extrem, această senzație de comunicare conduce la dezvoltarea funcționării executive.

Dimpotrivă, persoanele care lucrează în izolare fizică sunt mai predispuse la PDA; cu cât suntem mai izolați, cu atât devenim mai stresați. Am asis-

tat la un exemplu dramatic, care arată pericolul unui mediu izolat şi puterea vindecătoare a unuia bazat pe comunicare, atunci când am lucrat drept consultant pentru unul dintre cele mai importante departamente universitare de chimie din lume. În cultura tradiţională a acelui departament, PDA atinsese cote nebănuite, exacerbată de o etică ce îi interzicea oricui să ceară ajutor sau chiar să menţioneze că ceva nu merge bine. Oamenii nu aveau încredere unii în alţii şi lucrau singuri la proiecte, ceea ce conducea la acumularea de neîncredere. Cea mai mare parte a angajaţilor aveau probleme emoţionale, însă cultura departamentului susţinea că suferinţele mari conduc la rezultate deosebite.

La finalul anilor 1990, unul dintre cei mai talentaţi angajaţi tineri ai departamentului s-a sinucis. În biletul pe care l-a lăsat, dădea în mod explicit vina pe universitate pentru că îl împinsese să îşi depăşească limitele. Cultura departamentului era efectiv fatală.

În loc să încerce să ascundă această tragedie, şeful departamentului şi succesorul său au acţionat în mod curajos şi creativ. Au schimbat imediat structura sistemului de supervizare, astfel încât fiecărui cercetător doctorand şi post-doctorand i s-au alocat trei supervizori, nu unul singur, care să aibă drept de viaţă şi de moarte asupra carierei discipolului. Departamentul a organizat bufete informale, de două ori pe săptămână, care le permiteau oamenilor să comunice unii cu alţii. (Chiar şi cel mai retras chimist ieşea ca să mănânce, luarea mesei fiind una dintre cele mai bune ocazii de comunicare.) Directorii au modificat arhitectura clădirii principale a departamentului, au dărâmat pereţi şi au adăugat spaţii comune, inclusiv un bar cu un pian mare. Au ţinut prelegeri, le-au prezentat tuturor studenţilor informaţii scrise

cu privire la pericolele uzurii mentale şi au pus la dispoziţie proceduri confidenţiale pentru studenţii care aveau nevoie de ajutor. Aceste măsuri, împreună cu întâlnirile regulate cu cei din conducerea facultăţii şi a universităţii, au condus la crearea unei culturi mai umane şi mai productive, în care studenţii şi facultatea se simţeau implicaţi integral. Performanţele departamentului au rămas remarcabile, iar cercetările creative s-au dezvoltat semnificativ.

Concluzia principală este următoarea: stimularea conexiunilor şi reducerea temerilor promovează puterea cerebrală. Dacă vă faceţi timp, cel puţin la patru-şase ore, pentru un „moment uman", o comunicare între patru ochi cu o persoană care vă place, îi oferiţi creierului dumneavoastră elementele de care are nevoie.

Îngrijiţi-vă creierul la nivel fizic

Somnul, o alimentaţie bună şi mişcarea sunt esenţiale pentru eliminarea PDA. Adevărul este că prea mulţi dintre noi ne suprasolicităm creierul neglijând principiile evidente ale îngrijirii.

Puteţi încerca să faceţi faţă PDA dormind mai puţin, cu speranţa zadarnică că veţi putea face mai mult. Lucrurile stau complet invers, fiindcă PDA apare atunci când nu dormiţi suficient. Foarte multe studii arată că lipsa somnului conduce la un noian de probleme, de la afectarea proceselor decizionale şi a creativităţii la comportamente nesăbuite şi paranoia. Cantitatea de somn necesară variază în funcţie de fiecare dintre noi. Una dintre regulile de bază este aceea că dormiţi destul dacă vă puteţi trezi fără ceas deşteptător.

Şi dieta joacă un rol esenţial în sănătatea creierului. Multe persoane care muncesc mult consumă,

de regulă, carbohidraţi, care produc fluctuaţii semnificative ale nivelului glucozei din sânge. Aceasta conduce la un ciclu vicios: fluctuaţiile rapide ale nivelului de insulină măresc şi mai mult necesitatea de carbohidraţi. Creierul, care se bazează pe glucoză pentru energie, rămâne fie îmbuibat, fie nesătul, iar niciuna dintre aceste situaţii nu este benefică pentru o funcţionare cognitivă optimă.

Creierul se simte mai bine dacă nivelul glucozei din sânge poate fi menţinut relativ stabil. Pentru a face acest lucru, evitaţi carbohidraţii simpli care conţin zahăr şi făină albă (produse de patiserie, făină albă şi paste, de exemplu). Bazaţi-vă pe carbohidraţii complecşi din fructe, cereale integrale şi legume. Proteinele sunt importante: în loc să vă începeţi ziua cu o cafea şi un corn, consumaţi un ou cu ceai sau o felie de pâine prăjită cu somon afumat. Luaţi în fiecare zi multivitamine şi un supliment de acizi graşi omega-3, pentru care untura de peşte este o sursă excelentă. Acizii graşi omega-3 şi complexul E şi B din multivitamine stimulează funcţionarea sănătoasă a creierului şi pot îndepărta boala Alzheimer şi afecţiunile inflamatorii (care pot fi punctul de declanşare a multor afecţiuni precum bolile de inimă, infarctul, diabetul şi cancerul). Consumaţi alcool moderat, fiindcă prea mult alcool omoară celulele cerebrale şi accelerează pierderea de memorie sau chiar demenţa. Dacă vă schimbaţi alimentaţia pentru a stimula funcţionarea optimă a creierului şi o sănătate generală bună, organismul dumneavoastră va scăpa şi de kilogramele în plus.

Dacă sunteţi de părere că nu aveţi timp să faceţi mişcare, priviţi lucrurile din alt punct de vedere. Când staţi la birou ore în şir, acuitatea mentală scade, nu numai din cauza reducerii fluxului sangvin

către creier, ci şi din alte raţiuni biochimice. Mişcarea face ca organismul să producă o serie de substanţe chimice benefice pentru creier, precum endorfinele, serotonina, dopamina, epinefrina şi norepinefrina, precum şi doi compuşi descoperiţi recent, factorul neurotrofic derivat din creier (BDNF) şi factorul de creştere nervoasă (NGF). Atât BDNF, cât şi NGF stimulează sănătatea celulelor şi dezvoltarea creierului, elimină efectele nocive ale îmbătrânirii şi stresului şi menţin creierul într-o stare excelentă. Nimic nu stimulează producerea de BDNF şi NGF mai bine decât mişcarea, ceea ce explică motivele pentru care cei care fac mişcare regulat vorbesc despre stări de depresie şi apatie dacă nu fac mişcare câteva zile. Timpul petrecut pe banda de alergare va fi mai mult decât compensat prin creşterea productivităţii şi a eficienţei. Pentru a combate simptomele PDA în timp ce sunteţi la lucru, ridicaţi-vă de la birou şi urcaţi şi coborâţi de câteva ori scările sau mergeţi repede pe hol. Aceste eforturi simple, rapide, vă vor ajuta să vă reîmprospătaţi creierul.

Organizaţi-vă pentru PDA

Este important să concepeţi tactici pentru a fi mai organizat, însă nu trebuie să procedaţi ca în cazul hotărârilor de Anul Nou, pe care nu le puteţi respecta. Obiectivul trebuie să fie acela de a lucra într-un mod potrivit pentru dumneavoastră, astfel încât dezorganizarea să nu vă împiedice să vă atingeţi obiectivele.

În primul rând, concepeţi strategii care să vă ajute lobii frontali. De exemplu, puteţi împărţi sarcinile mari în activităţi mai mici şi puteţi păstra în permanenţă un spaţiu liber pe birou. (Nu trebuie să aveţi un birou ordonat, ci doar o parte ordonată a biroului.) În mod similar, puteţi încerca să păstraţi o parte

din zi fără întâlniri, e-mailuri şi alte distrageri, astfel încât să aveţi timp să vă gândiţi şi să planificaţi. Fiindcă e-mailurile reprezintă o modalitate minunată de a trage de timp şi, totodată, de a vă expune la PDA, puteţi stabili ore specifice pentru consultarea e-mailului, fiindcă nu fiecare e-mail are nevoie de răspuns imediat.

Atunci când vă începeţi ziua, nu vă cufundaţi imediat în e-mailuri sau în mesageria vocală, ori în activităţi minore, care vă consumă timpul, însă nu sunt importante. Ocupaţi-vă, în schimb, de o activitate importantă. Înainte să plecaţi acasă, faceţi o listă cu cel mult cinci activităţi prioritare, de care va trebui să vă ocupaţi a doua zi. Listele scurte vă obligă să stabiliţi priorităţi şi să vă efectuaţi activităţile. De asemenea, încercaţi să scăpaţi de teancurile de documente. Unul dintre pacienţii mei, un director care suferă de TDA, foloseşte regula unei singure atingeri. Dacă atinge o dată un document, fie se ocupă de el, fie îl arhivează, fie îl aruncă. „Nu îl pun în teanc", spune el. „Teancurile sunt ca drogurile. Dacă le laşi să crească, te sufocă până la urmă."

Fiţi atent la ce ore din zi obţineţi cele mai bune performanţe, efectuaţi atunci activităţile cele mai importante şi păstraţi activităţile minore pentru alte intervale orare. Aranjaţi-vă biroul într-un mod care stimulează funcţionarea mentală. Dacă vă concentraţi mai bine cu muzică, puneţi muzică (dacă e nevoie, folosiţi căşti). Dacă vă gândiţi mai bine când staţi în picioare, lucraţi în picioare sau plimbaţi-vă des. Dacă vă ajută să desenaţi sau să bateţi din degete, găsiţi un mod de a face acest lucru fără a deranja pe nimeni, sau luaţi cu dumneavoastră la întâlniri o jucărie. Aceste strategii minore pot părea banale, însă

Controlați-vă PDA

În general

- Dormiți bine.
- Aveți grijă ce mâncați. Evitați carbohidrații simpli, zaharoși, consumați alcool cu moderație, adăugați proteine, consumați carbohidrați complecși (legume, cereale integrale, fructe).
- Faceți mișcare cel puțin 30 de minute la două zile.
- Luați zilnic multivitamine și un supliment de acizi grași omega-3.

La locul de muncă

- Faceți tot posibilul pentru a crea un mediu de lucru bazat pe încredere și comunicare.
- Purtați, la fiecare patru-șase ore, o conversație prietenoasă, între patru ochi, cu o persoană pe care o agreați.
- Împărțiți activitățile mari în sarcini mai mici.
- Păstrați liberă în permanență o porțiune a biroului dumneavoastră.
- Rezervați-vă în fiecare zi „timp de gândire", în care să nu aveți întâlniri, să nu răspundeți la e-mailuri sau la telefon.
- Nu consultați e-mailul până nu ați finalizat cel puțin una sau două activități mai importante.
- Înainte de a pleca de la serviciu, creați o listă scurtă, de trei-cinci elemente, de care va trebui să vă ocupați a doua zi.

ele vă vor scăpa de demonul PDA care se datorează detaliilor ce vă distrag.

Protejați-vă lobii frontali

Pentru a ieși din modul de supraviețuire și pentru ca partea inferioară a creierului să nu vă uzurpe controlul, încetiniți ritmul. Lăsați-vă puțin timp pentru a înțelege ce se întâmplă, pentru a asculta, a pune întrebări și a vă gândi la ceea ce s-a spus, astfel încât să nu fiți confuz sau să vă panicați. Rugați-vă asistenta să vă controleze, să vă spună să nu mai răspundeți la e-mailuri, să nu mai vorbiți la telefon sau să plecați de la birou.

Dacă sunteți pe cale să vă simțiți copleșit, încercați următoarele trucuri care vă vor ajuta să vă limpeziți mintea. Efectuați o activitate simplă, precum resetarea calendarului de pe ceasul de mână sau

- Încercați să vă ocupați de fiecare document pe care îl atingeți, să îl arhivați sau să îl aruncați.
- Nu lăsați să se acumuleze hârtiile.
- Rețineți la ce ore din zi lucrați cel mai bine; efectuați atunci activitățile cele mai importante și lăsați lucrările minore pentru alte intervale orare.
- Faceți tot posibilul pentru a vă concentra la ce aveți de lucru. Puneți muzică pe fundal, plimbați-vă și așa mai departe.
- Rugați un coleg sau un asistent să vă ajute să nu mai vorbiți la telefon, să nu mai răspundeți la e-mailuri sau să nu mai lucrați până târziu.

Când vă simțiți copleșit

- Reduceți ritmul.
- Faceți o activitate simplă: resetați-vă ceasul, scrieți o notă scurtă despre un subiect neutru (o descriere a casei dumneavoastră), citiți câteva definiții din dicționar, faceți o integramă scurtă.
- Plimbați-vă: urcați și coborâți de câteva ori scările sau mergeți repede.
- Solicitați ajutorul, delegați o activitate sau faceți o sesiune de brainstorming împreună cu un coleg. Pe scurt, nu vă îngrijorați.

scrierea unui raport despre un subiect neutru. Dacă sunteți nerăbdător în legătură cu începerea unui proiect, scoateți o foaie de hârtie sau deschideți un program de procesare de texte și scrieți un paragraf despre ceva care nu are legătură cu proiectul (despre casa dumneavoastră, despre mașină, despre pantofi, despre orice obiect pe care îl cunoașteți bine). De asemenea, vă puteți ocupa de partea cea mai ușoară a activității, de exemplu puteți scrie doar titlul raportului despre problema respectivă. Deschideți un dicționar și citiți câteva definiții sau faceți o integramă, câteva minute. Fiecare dintre aceste activități minore vă calmează creierul inferior, obligându-l să oprească mesajele de alarmă și restabilește controlul complet al lobilor frontali.

În final, pregătiți-vă pentru următorul atac al PDA imprimând și afișând textul „Controlează PDA" lângă birou, într-un loc unde să îl puteți vedea. Dacă știți că sunteți pregătit, probabilitatea unui atac scade, fiindcă nu sunteți susceptibil la panică.

Ce pot face liderii

De mult prea multe ori, companiile induc și exacerbează PDA la nivelul angajaților lor, solicitându-le acestora să gândească repede, nu neapărat în profunzime. De asemenea, firmelor le cer angajaților să lucreze la multe proiecte și inițiative care se suprapun, ceea ce afectează procesul de gândire. Mai rău, companiile care le cer angajaților să facă prea multe lucruri deodată îi recompensează pe cei care acceptă supraaglomerarea și îi pedepsesc pe cei care preferă să se concentreze și refuză prea mult de lucru.

Mai mult, organizațiile greșesc obligându-și angajații să facă din ce în ce mai multe, prin eliminarea personalului auxiliar. Astfel de companii vor pierde bani pe termen lung, deoarece, cu cât un manager petrece mai mult timp acționând ca propriul său asistent administrativ și cu cât este mai puțin capabil să delege, cu atât va fi mai ineficient în efectuarea activității importante de promovare a organizației. Mai mult, firmele care ignoră simptomele PDA la angajații lor suferă de efectele nocive ale acestei afecțiuni: angajații obțin performanțe inferioare, se aglomerează, nu mai sunt interesați de calitate, comit greșeli din neglijență și își reduc capacitatea cerebrală. Pe măsură ce solicitările cresc în permanență, un mediu toxic, bazat pe presiuni ridicate, conduce la un nivel ridicat al îmbolnăvirii și al demisionării angajaților.

Pentru a contracara PDA și a stimula dezvoltarea cerebrală a angajaților, firmele ar trebui să investeas-

că în facilități de natură să contribuie la o atmosferă pozitivă. O companie care s-a comportat excelent din acest punct de vedere este Institutul SAS, o importantă companie de software din Carolina de Nord. Compania le oferă angajaților săi o listă lungă de facilități: o sală de gimnastică de 3.500 de metri pătrați în interiorul întreprinderii, o zi de lucru de șapte ore, până la ora 17, cea mai mare grădiniță din interiorul unei întreprinderi din Carolina de Nord, un restaurant cu scaune pentru copii și pentru părinți, astfel încât angajații să poată lua prânzul cu copiii, concedii medicale nelimitate și multe altele. Atmosfera la SAS este una plăcută, de comunicare și relaxare. Efectul final este profund pozitiv, rata demisiilor nedepășind 5%. Compania economisește milioanele de dolari pe care le cheltuiesc alte companii de software pentru recrutare, instruire și indemnizațiile de desfacere a contractelor de muncă (în domeniul software, acestea sunt de aproximativ 1,5 ori cât salariul). Angajații răspund la aceste favoruri printr-o productivitate sporită. Forțele PDA care devastează alte organizații nu se pot manifesta niciodată în SAS.

Și liderii pot contribui la prevenirea PDA, asigurând un acord între competențele angajaților și activitățile desfășurate de aceștia. Atunci când managerii alocă obiective care obligă angajații să se forțeze prea mult sau îi roagă pe angajați să se concentreze pe activități la care nu se pricep, în loc de cele pe care le fac bine, stresul crește. Dimpotrivă, managerii care înțeleg pericolele PDA pot găsi modalități de a se păstra și de a-și păstra organizațiile pe linia de plutire. De exemplu, David Neeleman, de la JetBlue, a identificat în mod public, fără jenă, activitățile la care nu se pricepe și a găsit modalități de a face față acestor carențe, fie prin delegare, fie rugându-și asistentul

să îl îndrume. Neeleman este un model al acestui comportament pentru toți angajații din întreprindere. Atitudinea sa deschisă cu privire la provocările PDA le oferă celorlalți permisiunea de a vorbi despre propriile dificultăți legate de deficitul de atenție și de a beneficia de sprijinul de care au nevoie. De asemenea, el își încurajează managerii să le încredințeze angajaților sarcini în acord cu propriile lor stiluri cognitive și emoționale, știind că stilul nimănui nu este perfect. Neeleman consideră că dacă ajutăm oamenii să lucreze în funcție de propriile competențe, nu dăm dovadă doar de un management sofisticat, ci le și stimulăm productivitatea și moralul.

PDA este o amenințare foarte reală pentru noi toți. Dacă nu o controlăm, ea ne va controla pe noi. Dacă înțelegem PDA și ravagiile pe care le poate provoca, vom putea aplica metode practice pentru a ne îmbunătăți activitatea și viețile. În final, măsura cea mai importantă pe care o poate lua un lider pentru a rezolva problema PDA se rezumă la a-i spune pe nume. Dacă dezvăluim PDA și îi descriem simptomele, scăpăm de stigmat și eliminăm condamnarea morală la care au fost supuse companiile pentru că și-au supraaglomerat prea mult timp, în mod eronat, angajații. Permițându-le oamenilor să ceară ajutor și rămânând vigilente la semnalele de stres, organizațiile vor reuși să creeze medii de lucru mai productive, mai bine echilibrate și mai inteligente.

Articol publicat inițial în ianuarie 2005

Fiți un lider mai bun, asigurați-vă o viață mai frumoasă

de Stewart D. Friedman

ÎN ACTIVITATEA MEA DE CERCETARE ȘI DE INSTRUIRE din ultimele două decenii, am cunoscut multe persoane care se simt neîmplinite, copleşite sau care au senzația că stagnează fiindcă au renunțat la performanță într-unul sau mai multe aspecte ale vieții. Nu își valorifică competențele de lider în toate domeniile vieții: muncă, familie, comunitate şi propria persoană (minte, trup şi spirit). Desigur, vor exista întotdeauna tensiuni între diferitele roluri pe care le jucăm, însă, contrar înțelepciunii populare, nu avem motive să credem că nimic nu se poate schimba. Este mult mai logic să ne dorim să excelăm ca lideri în toate cele patru domenii, obținând, simultan, patru victorii, deci să nu renunțăm la niciunul, ci să găsim o valoare reciprocă în interacțiunea lor.

Aceasta este principala idee a programului numit Conducerea totală, pe care îl predau la şcoala Wharton unor companii şi în cadrul unor ateliere din întreaga lume. „Totală", fiindcă se referă la persoană ca întreg şi „conducere", fiindcă se referă la crearea de modificări durabile, benefice nu numai pentru dumneavoastră, ci şi pentru cele mai importante persoane din jur.

Ideea, pe scurt

Viața este un joc echilibrat, nu vi se pare? Cu cât vă chinuiți mai mult să câștigați într-o dimensiune (de exemplu, la locul de muncă), cu atât veți pierde în celelalte trei dimensiuni (propria persoană, căminul și comunitatea dumneavoastră). Nu și potrivit lui Friedman. Nu trebuie să faceți compromisuri între domeniile vieții, pentru că acestea vă pot da senzația de epuizare, neîmplinire sau izolare și îi vor răni pe cei la care țineți cel mai mult.

Pentru a excela în toate dimensiunile vieții, folosiți procesul de **conducere totală** al lui Friedman. Întâi, stabiliți cine și ce contează cel mai mult în viața dumneavoastră. Apoi experimentați schimbări minore, care vă vor mări satisfacția și performanțele în *toate cele patru domenii*. De exemplu, dacă faceți mișcare de trei ori pe săptămână, dimineața, aveți mai multă energie pentru lucru și vă îmbunătățiți respectul de sine și sănătatea, devenind, astfel, un părinte și un prieten mai bun.

Cercetările lui Friedman sugerează că persoanele care aplică conceptul de conducere totală prezintă o creștere cu 20-39% a satisfacției în toate domeniile vieții și o îmbunătățire cu 9% a performanțelor profesionale, chiar și atunci când lucrează mai puțin timp.

Obținerea a patru victorii simultane începe printr-o abordare clară a ceea ce doriți și a contribuției pe care o puteți aduce în fiecare domeniu al vieții dumneavoastră, acum și în viitor, ținând cont de persoanele care contează pentru dumneavoastră și de așteptările reciproce. Acest demers este urmat de o proiectare și o implementare sistematică a unor experimente gândite cu atenție, de exemplu să faceți ceva nou o perioadă scurtă, pentru a vedea cum vă afectează în toate cele patru domenii. Dacă experimentul nu funcționează, vă puteți opri sau îl puteți ajusta, fără a pierde prea multe. Dacă funcționează, obțineți o victorie mică. În timp, aceste mici victorii se acumulează, astfel încât eforturile dumneavoastră globale se axează tot mai mult pe ce și cine contează cel mai mult. Indiferent de rezultat, veți învăța mai multe în legătură cu modul în care puteți conduce în toate aspectele vieții dumneavoastră.

Acest proces nu necesită asumarea de riscuri exagerate. Dimpotrivă, el funcționează fiindcă implică așteptări realiste, modificări pe termen scurt pe care le puteți controla și sprijinul explicit al celor din jur. Să luăm, de exemplu, cazul lui Kenneth Chen, un manager pe care l-am întâlnit la un seminar, în 2005. (Toate numele din acest articol sunt pseudonime.) Obiectivul său profesional era acela de a deveni directorul executiv al unei corporații, însă avea și alte scopuri care, la prima vedere, ar fi putut părea contradictorii. Se mutase recent în Philadelphia și voia să se implice mai mult în comunitate. De asemenea, voia să își consolideze relația cu familia. Pentru a atinge toate aceste obiective, a hotărât să se înscrie într-un comitet local, ceea ce i-a permis atât să își dezvolte competențele de conducere (în sprijinul obiectivului profesional), cât și să obțină beneficii pe plan familial. Astfel, avea să aibă mai multe în comun cu sora sa, o profesoară care lucra pentru comunitate în fiecare zi, și spera că și logodnica sa va participa la acest proiect, putând, astfel, să facă ceva împreună pentru binele altora. Astfel avea să se simtă mai bine din punct de vedere spiritual și, de asemenea, să fie mai încrezător pe plan profesional.

Acum, după trei ani, am aflat că face parte din comitetul local împreună cu logodnica sa și, de asemenea, se îndreaptă cu pași repezi către funcția de director executiv. Este un lider mai bun în toate aspectele vieții sale fiindcă acționează în moduri mai conforme cu valorile sale. Își dezvoltă în mod creativ performanțele în toate domeniile de activitate și îi ajută pe alții să își îmbunătățească performanțele, încurajându-i să își integreze mai bine diferitele părți ale vieții.

Kenneth nu este singur. Participanții la seminar se evaluează la începutul și la sfârșitul programu-

Ideea, în practică

Programul de conducere totală vă ajută să remediați o serie de probleme care se datorează faptului că faceți compromisuri între diferitele dimensiuni ale vieții dumneavoastră:

- Vă simțiți **neîmplinit** fiindcă nu faceți ceea ce vă place.
- Vă simțiți **neautentic** fiindcă nu acționați conform valorilor dumneavoastră.
- Vă simțiți **izolat** de oamenii de care vă pasă.
- Vă simțiți **epuizat** fiindcă încercați să țineți pasul cu toate.

Pentru a remedia aceste probleme cu ajutorul programului de conducere totală, urmați pașii de mai jos.

1. Reflectați

Pentru fiecare dintre cele patru domenii ale vieții dumneavoastră (muncă, familie, comunitate și propria persoană), gândiți-vă cât de important este fiecare pentru dumneavoastră, cât timp și câtă energie îi alocați fiecăruia și cât de satisfăcut sunteți în legătură cu fiecare dintre ele. Există discrepanțe între ceea ce contează pentru dumneavoastră și modul în care vă consumați timpul și energia? Care este satisfacția generală a vieții dumneavoastră?

2. Explorați posibilitățile

Pe baza informațiilor obținute în cadrul reflecției asupra celor patru dimensiuni, explorați o listă lungă de experimente minore, care vă pot ajuta să atingeți o satisfacție sporită în toate cele patru domenii. Acestea sunt noi moduri de a face lucrurile, care antrenează riscuri minime și vă permit să observați rapid rezultatele. De exemplu:

- Dacă închideți telefonul în timp ce luați masa cu familia, le puteți acorda mai multă atenție persoanelor care contează pentru dumneavoastră.
- Dacă faceți mișcare de mai multe ori pe săptămână, puteți avea mai multă energie.
- Dacă vă înscrieți într-un club împreună cu colegii de serviciu, vă puteți consolida prietenia cu ei.
- Dacă vă pregătiți pentru săptămâna care urmează, în fiecare duminică seară, puteți dormi mai bine și puteți aborda noua săptămână cu forțe proaspete.

3. Alegeți experimentele

Restrângeți lista de experimente la care v-ați gândit, la cele trei care vi se par cele mai promițătoare. Acestea trebuie:

lui și raportează în permanență îmbunătățiri la nivelul eficacității, precum și creșterea armoniei între domenii ale vieții lor aflate, odinioară, în competiție. Într-un studiu realizat pe o perioadă de patru luni, peste 300 de oameni de afaceri (cu o vârstă medie de 35 de ani) au declarat că *satisfacția* lor a crescut,

- Să vă îmbunătățească satisfacția și performanțele în toate cele patru dimensiuni ale vieții.
- Să aibă efecte considerate pozitive de către persoanele care contează pentru dumneavoastră, în fiecare dintre cele patru dimensiuni.
- Să fie cele mai costisitoare – ca regrete și oportunități ratate – dacă *nu* le faceți.
- Să vă permită să puneți în practică acele competențe pe care doriți să le dezvoltați cel mai mult și să faceți mai mult din ceea ce *doriți* să faceți.

4. Măsurați progresele

Concepeți o tabelă de scor pentru fiecare experiment ales. De exemplu:

Experiment: Faceți gimnastică dimineața, de trei ori pe săptămână, împreună cu soțul/soția.

Dimensiunea vieții	Obiectivele experimentului	Cum voi măsura succesul	Faze de implementare
Serviciu	Atenție și productivitate sporită	Nu mai am nevoie de cafeină pentru a rezista; oferte de vânzare mai productive.	• Cereți părerea medicului în legătură cu planul de gimnastică. • Înscrieți-vă la o sală de gimnastică. • Treziți-vă mai devreme în zilele de gimnastică. • Spuneți-le colegilor, familiei și prietenilor despre planul dumneavoastră, cum vă pot ajuta și cum îi va ajuta pe ei acest plan.
Acasă	O mai mare apropiere față de soț/soție	Mai puține certuri cu soțul/soția	
Comunitate	Capacitate sporită de a participa la evenimente atletice în scopul strângerii de fonduri, cu prietenii	Trei maratonuri cu scopul de strângere a 10.000 de dolari, până la finalul anului	
Propria persoană	Mai mult respect de sine	Încredere mai mare	

în medie, cu 20% în viața profesională, 28% în viața personală și 31% în viața comunitară. Poate cel mai semnificativ rezultat este acela că satisfacția lor pe plan personal – sănătatea fizică și emoțională și creșterea intelectuală și spirituală – a crescut cu 39%. Acești angajați au raportat, însă, că și *performanțele*

lor s-au îmbunătățit: la muncă (9%), acasă (15%), în comunitate (12%) și la nivel personal (25%). În mod paradoxal, aceste rezultate s-au obținut chiar dacă participanții au lucrat mai puțin timp și s-au dedicat mai mult altor aspecte ale vieții. Lucrează într-un mod mai inteligent și sunt mai concentrați, mai entuziaști și mai dedicați activităților desfășurate.

Chiar dacă sute de lideri de la toate nivelurile efectuează acest program în fiecare an, nu aveți nevoie de un seminar pentru a identifica experimente valoroase. Procesul este destul de direct, dar nu și simplu. În secțiunile următoare vă voi prezenta procesul și vă voi învăța aspectele esențiale ale proiectării și implementării de experimente, pentru obținerea celor patru victorii simultane.

Procesul de conducere totală

Conceptul de conducere totală se bazează pe trei principii:

- Fiți autentic: acționați cu sinceritate, clarificând ce anume este important.
- Fiți integru: acționați cu integritate, respectându-vă propria persoană.
- Fiți inovator: acționați creativ, experimentând modalități de realizare a activităților.

Procesul începe gândindu-vă, scriind și discutând cu alți colegi, pentru a vă clarifica valorile de bază, viziunea de conducere și conformitatea existentă între acțiunile și valorile dumneavoastră (clarificați ce anume este important). Datele primite de la colegi sunt deosebit de valoroase, atât în această fază, cât și pe parcurs, fiindcă o perspectivă exterioară vă vali-

dează ideile, vă provoacă, vă oferă o viziune proaspătă în legătură cu posibilitățile de inovare și vă ajută să vă respectați angajamentele.

Apoi, veți identifica persoanele cele mai importante – „persoanele interesate" – din toate domeniile și așteptările de performanță pe care le aveți unii de la alții. Ulterior trebuie să discutați cu ele. Dacă sunteți ca majoritatea participanților, veți fi surprins să aflați că informațiile de care au nevoie de la dumneavoastră persoanele interesate sunt altele și sunt chiar mai puține decât ce credeați dumneavoastră.

Aceste informații vă oferă șansa de a vă concentra într-un mod mai inteligent și de a desfășura acțiuni inovatoare. Acum, cu o viziune mai clară a elementelor importante și o imagine mai completă a cercului dumneavoastră interior, veți începe să vedeți noi modalități de a vă îmbunătăți viața, nu numai pentru dumneavoastră, ci pentru toți cei din jur.

Următorul pas constă în proiectarea experimentelor și, apoi, probarea lor, într-o perioadă controlată de timp. Cele mai bune experimente sunt modificările pe care persoanele interesate din jurul dumneavoastră le doresc la fel de mult, dacă nu chiar mai mult ca dumneavoastră.

Proiectarea experimentelor

Urmărirea unei victorii pe patru planuri echivalează cu producerea unei modificări al cărei scop este acela de a satisface obiective multiple, benefice pentru fiecare domeniu al vieții dumneavoastră. În sfera profesională, obiectivele tipice ale unui experiment se pot încadra în următoarele categorii: valorificarea noilor oportunități de mărire a productivității, reducerea costurilor ascunse și îmbunătățirea mediului de lucru. Obiectivele pentru casă și comunitate tind să se

refere la îmbunătățirea relațiilor și a contribuției sociale. Pentru propria persoană, ele se referă de regulă la îmbunătățirea sănătății și găsirea unei semnificații sporite a vieții.

Pe măsură ce analizați obiectivele experimentului dumneavoastră, nu uitați de interesele și opiniile principalelor persoane interesate și ale tuturor celor care ar putea fi afectați de modificările pe care le aveți în vedere. De exemplu, atunci când cocheta cu ideea de a se alătura unui comitet local, Kenneth Chen i-a cerut sfatul șefului său, care fusese membru al multor comitete, dar și directorului de acțiuni sociale al companiei și vicepreședintelui responsabil cu talentele. Astfel, a beneficiat de sprijinul lor. Angajatorii săi au putut vedea că participarea la un astfel de comitet avea să fie benefică pentru companie, dezvoltând competențele de conducere ale lui Kenneth și rețeaua lui socială.

Unele experimente sunt benefice în mod direct pentru un singur domeniu, dar în mod indirect pentru celelalte. De exemplu, dacă faceți gimnastică dimineața de trei ori pe săptămână, vă veți îmbunătăți, în mod direct, sănătatea, însă, în mod indirect, veți avea mai multă energie pentru lucru și vă va crește respectul de sine, ceea ce, apoi, vă poate transforma într-un tată și un prieten mai bun. Alte activități – precum participarea la un maraton cu copiii pentru a strânge fonduri pentru o acțiune caritabilă sponsorizată de compania dumneavoastră – oferă beneficii directe simultane pentru toate cele patru domenii. Indiferent dacă beneficiile sunt directe sau indirecte, scopul este obținerea victoriei pe cele patru planuri. Acesta este motivul pentru care schimbările sunt durabile: toată lumea beneficiază de ele. Unele rezultate se vor vedea doar în viitor, deci rețineți că unele be-

neficii pot să nu fie evidente (de exemplu, o promovare profesională îndepărtată sau o legătură care, mai târziu, vă va putea oferi relații valoroase).

Identificarea posibilităților

Adoptați o atitudine deschisă față de ceea ce este posibil și gândiți-vă la cât mai multe experimente potențiale, descriind într-o propoziție sau două ce veți face în fiecare dintre ele. A sosit momentul să vă lăsați imaginația să zboare. Nu vă îngrijorați în legătură cu potențialele obstacole.

La prima vedere, conceperea de experimente care generează beneficii în toate domeniile poate părea o activitate formidabilă. Dacă ar fi așa de simplu, oamenii nu ar mai simți atâta tensiune între viața profesională și restul dimensiunilor vieții lor. Am constatat, însă, că majoritatea oamenilor înțeleg că acest demers nu este greu doar după ce abordează schimbarea în mod sistematic. Experimentul acesta poate fi distractiv, la fel ca un joc, mai ales dacă nu uitați că el trebuie să țină cont de circumstanțele dumneavoastră particulare. Experimentele pot lua o varietate de forme, însă, după ce am analizat sute de tipuri de experimente, am descoperit, împreună cu echipa mea de cercetare, că toate se pot încadra în nouă tipuri generale. Folosiți cele nouă categorii descrise în anexa „Cum pot proiecta un experiment care să îmi îmbunătățească toate domeniile vieții?", pentru a vă organiza gândirea.

O categorie de experimente implică modificări în ceea ce privește locul și momentul efectuării activității. Un participant la seminar, director de vânzări pentru un producător internațional de ciment, a încercat să lucreze on-line de la biblioteca publică din localitatea în care locuia, o zi pe săptămână, pentru a scăpa de

Cum pot proiecta un experiment care să-mi îmbunătățească toate domeniile vieții?

Cercetările noastre au evidențiat că experimentele cele mai de succes combină componente din nouă categorii generale. Dacă vă gândiți la posibilități în acest mod, vă va fi mai ușor să stabiliți micile modificări pe care le puteți opera, astfel încât să vă îmbunătățiți simultan activitatea, căminul, comunitatea și pe dumneavoastră. Cea mai mare parte a experimentelor sunt combinații ale acestor categorii.

Urmărire și reflectare

Păstrarea unei evidențe a activităților, gândurilor și sentimentelor (poate chiar și distribuirea ei către prieteni, familie și colegi), în vederea evaluării progresului în ceea ce privește obiectivele personale și profesionale, mărind conștientizarea și menținând prioritățile.

Exemple

Consemnați de câte ori faceți gimnastică, precum și modificările nivelului de energie.

Urmăriți la ce ore din zi vă simțiți cel mai în formă sau cel mai letargic.

Planificare și organizare

Luarea măsurilor concepute în vederea unei utilizări mai bune a timpului și a pregătirii și planificării viitorului.

Exemple

Utilizați un PDA pentru toate activitățile, nu numai pentru muncă.

Împărțiți-vă programul cu altcineva.

Duminică seara, pregătiți-vă pentru săptămâna următoare.

Reîntinerire și redresare

Îngrijirea trupului, a minții și a spiritului, astfel încât activitățile profesionale și personale zilnice să poată fi efectuate cu forțe, concentrare și angajamente reînnoite.

Exemple

Renunțați la obiceiurile fizice nesănătoase (țigări, alcool).

Faceți-vă timp să citiți un roman.

Implicați-vă în activități care vă vor îmbunătăți sănătatea emoțională și spirituală (yoga, meditații etc.).

Apreciere și îngrijire

Petrecerea unor clipe agreabile împreună cu cei din jur (de regulă, socializarea cu colegii de serviciu în afara lucrului), preocuparea pentru cei din jur, aprecierea relațiilor interumane și a respectului reciproc, toate acestea conducând la accentuarea încrederii.

Exemple

Înscrieți-vă într-un grup de lectură sau de activități sanitare împreună cu colegii de serviciu.

Ajutați-vă fiul să își facă temele.

Alocați o zi pe lună activităților în folosul comunității.

Orientare și concentrare

Prezența fizică, prezența psihologică, sau ambele, atunci când trebuie să le acordați atenție persoanelor care vă interesează cel mai mult. Uneori, aceasta înseamnă să refuzați anumite oportunități sau obligații. Aici sunt incluse încercările de a demonstra respect față de persoanele importante pe care le întâlniți în diferite domenii și necesitatea de a fi accesibil față de ele.

Exemple

Opriți dispozitivele de comunicare digitală la o oră prestabilită.

Acordați-vă un răgaz pentru a vă gândi la un anumit lucru sau la o anumită persoană.

Verificați-vă e-mailul la ore stabilite în prealabil.

Comunicare și implicare

Comunicarea cu ceilalți și ascultarea lor, astfel încât aceștia să vă susțină mai bine valorile și măsurile pe care doriți să le luați în direcția viziunii dumneavoastră de conducere. Prin dezvoltarea comunicării în legătură cu diferite aspecte ale vieții, demonstrați respect pentru propria persoană.

Exemple

Purtați conversații săptămânale cu soțul/soția despre religie.

Descrieți-le celorlalți viziunea dumneavoastră.

Fiți mentor pentru un nou angajat.

Schimbarea turei și a spațiului de lucru

Desfășurarea activității de la distanță sau într-un alt program orar, pentru a vă mări flexibilitatea și, astfel, pentru a vă integra mai bine în comunitate, în familie și în activitățile personale, sporindu-vă eficiența, demontând abordările tradiționale și încercând noi modalități de a rezolva problemele.

Exemple

Lucrați de acasă.

Luați lecții de muzică în timpul pauzei de prânz.

Lucrați în timpul drumului către serviciu.

Delegare și dezvoltare

Realocarea activităților astfel încât să vă dezvoltați încrederea, să vă eliberați timp și să perfecționați unele competențe la nivelul propriei persoane și al altora; eficientizarea activităților prin reducerea sau eliminarea activităților cu prioritate redusă.

Exemple

Angajați un asistent personal.

Rugați un subordonat să vă preia o parte din responsabilități.

Explorare și cercetare

Orientarea către un nou loc de muncă, o nouă carieră sau altă activitate, care vă pune mai bine în acord serviciul, viața de familie, comunitatea și propria persoană cu valorile și aspirațiile de bază.

Exemple

Asumați-vă noi responsabilități la locul de muncă (de exemplu, activități trans-funcționale).

Încercați un nou stil de instruire.

Înscrieți-vă în consiliul de administrație al creșei la care merge copilul dumneavoastră.

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

naveta extrem de îndelungată. Aceasta a însemnat un derapaj de la o cultură organizațională care nu permitea efectuarea activităților de la distanță, însă schimbarea a fost benefică pentru toată lumea. Directorul a avut mai mult timp pentru interesele sale externe, era mai implicat şi mai productiv la locul de muncă.

O altă categorie se referă la reflecțiile regulate privind propria persoană. De exemplu, puteți ține o evidență a activităților, gândurilor şi sentimentelor dumneavoastră de pe parcursul unei luni, pentru a vedea în ce mod diferitele activități vă influențează performanțele şi calitatea vieții. O altă categorie se axează pe planificarea şi organizarea timpului, precum probarea unei noi tehnologii care coordonează angajamentele profesionale cu cele din alte domenii.

Conversațiile despre muncă şi restul vieții accentuează segmentarea: cum îmi întrerup munca atunci când sunt cu familia? Cum pot elimina distragerile pentru a mă concentra efectiv la lucru? În unele cazuri, ar putea fi mai bine să estompați puțin frontierele dintre domenii, nu să le accentuați. Tehnologiile care îngreunează păstrarea unor frontiere sănătoase între domenii ne permit şi să le combinăm în moduri – de neconceput în urmă cu numai un deceniu – care ne pot face mai productivi şi mai împliniți. Aceste instrumente ne oferă opțiuni. Provocarea cu care ne confruntăm cu toții constă în a învăța cum să le folosim cu înțelepciune, iar experimentele inteligente vă oferă şansa de a vă îmbunătăți competențele în acest sens. Ideea de bază este să identificați posibilități care să funcționeze bine în situația dumneavoastră unică.

Toate experimentele eficiente vă cer să contraziceți abordările tradiționale privind efectuarea activității, aşa cum a procedat directorul de vânzări. E mai uşor să vă simțiți liber să faceți acest lucru şi să luați

măsuri inovatoare atunci când ştiţi că scopul dumneavoastră este acela de a vă îmbunătăţi performanţele în toate domeniile şi că veţi colecta date cu privire la impactul experimentului pentru a stabili dacă, într-adevăr, acesta funcţionează, atât pentru cei din jur, cât şi pentru dumneavoastră.

Indiferent de tipul pe care îl alegeţi, experimentele cele mai utile implică o oarecare tensiune: ele nu sunt nici prea simple, nici prea dificile. Pentru altcineva, ele pot fi o banalitate, însă acest lucru nu contează. Este important ca dumneavoastră să le consideraţi o provocare moderată.

Alegeţi câteva experimente, porniţi la drum, apoi adaptaţi-le

Conceperea de posibilităţi este un exerciţiu al imaginaţiei fără limite. Când, însă, trebuie să porniţi la drum, nu vă recomandăm să probaţi mai mult de trei experimente deodată. De regulă, două au un succes relativ, iar al treilea eşuează, aşa că veţi obţine ceva rezultate şi veţi învăţa lucruri utile despre arta conducerii, fără a vă apuca de mai mult decât puteţi duce. Acum, prioritatea este să restrângeţi lista la primele trei opţiuni, cele mai promiţătoare, analizând care dintre ele:

- Vă va oferi cea mai bună rentabilitate globală a investiţiei.
- Va fi cea mai costisitoare din punctul de vedere al regretelor şi al oportunităţilor ratate dacă nu o puneţi în aplicare.
- Vă va permite să practicaţi competenţele de conducere pe care vi le doriţi cel mai mult.

- Va fi cea mai plăcută, întrucât va implica mai multe dintre activitățile care vă atrag.
- Vă va apropia cel mai mult de viziunea modului în care vreți să vă desfășurați viața.

După ce alegeți și începeți să puneți în aplicare experimentul, trebuie să fiți, însă, pregătit să vă adaptați la situații neprevăzute. Nu vă aglomerați prea mult cu detaliile de planificare ale niciunui experiment, fiindcă, la un anumit moment, veți fi surprins și va trebui să vă adaptați. Un director pe care îl voi numi Lim, de exemplu, a ales, ca experiment, să participe la maratonul din Chicago. Simțea că nu mai era în formă, ceea ce, la rândul său, îi afecta energia și concentrarea, atât la serviciu, cât și acasă. Soția sa, Joanne, era însărcinată cu primul copil și, inițial, a fost de acord cu planul, întrucât credea că acea concentrare impusă de antrenament și posibilitățile de descărcare fizică pe care le oferea acesta îl vor ajuta pe Lim să devină un tată mai bun. De asemenea, familia avea o tradiție îndelungată în atletism, iar Joanne însăși era o bună atletă. Lim se antrena cu șeful și cu colegii săi și erau toți de acord că acest efort avea să fie unul sănătos și care, de asemenea, avea să le îmbunătățească comunicarea profesională (credeau că vor avea mult timp să socializeze în timpul antrenamentelor).

Pe măsură ce se apropia data nașterii, Joanne a devenit din ce în ce mai nervoasă, iar lui Lim i-a explicat că se îngrijora că el s-ar putea răni. De fapt, însă, ei îi era teamă că soțul ei petrecea atât de mult timp în această activitate, încât ar fi putut rămâne fără energie atunci când familia va avea cea mai mare nevoie de el. Pentru a o reasigura pe Joanne de angajamentul

său față de familie, Lim a inițiat un alt experiment, în care a luat măsurile necesare pentru a putea lucra de acasă în după-amiezile de joi. A trebuit să instaleze o serie de programe noi și s-a angajat să îi trimită șefului un raport lunar, în care să îi descrie realizările obținute în acele după-amiezi. De asemenea, a cumpărat un scaun pentru copii, care să îi permită să își țină fiul cu el în timp ce rămânea acasă.

La final, Joanne și copilul l-au încurajat pe Lim în timpul maratonului și nu numai atât. Joanne i s-a alăturat lui Lim în a doua jumătate a cursei, pentru a-l stimula atunci când a văzut că rămâne fără energie. Rezultatele departamentului său s-au îmbunătățit în perioada în care Lim se antrena și lucra de acasă. De asemenea, moralul departamentului s-a îmbunătățit, întrucât oamenii au început să vadă compania ca fiind mai flexibilă și erau încurajați să fie mai creativi în desfășurarea activității. Veștile bune s-au răspândit. Directorii din întreaga firmă au început să își prezinte propriile idei în ceea ce privește modalitățile de concentrare pe alte laturi ale vieții angajaților și, astfel, de a consolida comunitatea profesională.

Investițiile într-un experiment bine conceput sunt recompensate aproape întotdeauna, fiindcă învățați cum să conduceți în modalități noi și creative, în toate aspectele vieții dumneavoastră. Dacă experimentele se finalizează cu succes – așa se întâmplă de obicei, dar nu întotdeauna – va beneficia toată lumea: dumneavoastră, firma dumneavoastră, familia și comunitatea dumneavoastră.

Cuantificarea progresului

Singurul mod în care un experiment poate eșua este să nu învățați nimic din el, iar din acest motiv este esențială prezența unor parametri utili. Fără doar și

poate, este mai bine să obțineți rezultatele dorite decât să le ratați, însă atingerea obiectivelor nu vă ajută, automat, să deveniți liderul care vă doriți să deveniți. Experimentele ratate vă oferă dumneavoastră și celor din jur informații care ajută la crearea unora mai bune pe viitor.

Anexa „Cum pot să aflu dacă experimentul meu funcționează?" arată cum și-a cuantificat Kenneth Chan progresele. A folosit acest tabel simplu pentru a evidenția beneficiile preconizate ale experimentului în fiecare dintre cele patru domenii și modul în care evalua dacă realizase beneficiile respective. Pentru a vă crea propria tabelă de marcaj, folosiți o foaie separată pentru fiecare experiment și scrieți în partea de sus a foii o scurtă descriere a experimentului. Apoi notați-vă obiectivele pentru fiecare domeniu din prima coloană. În coloana din mijloc descrieți parametrii de rezultate: cum veți cuantifica dacă s-au realizat obiectivele pentru fiecare domeniu. În a treia coloană, descrieți-vă parametrii de acțiune: planul măsurilor pe care intenționați să le luați pentru punerea în aplicare a experimentului. Pe măsură ce începeți să vă puneți în aplicare planul, puteți afla că indicatorii inițiali sunt prea ampli sau prea vagi, așa că tabela de marcaj trebuie ajustată pe parcurs, pentru a deveni mai utilă. Ideea de bază este să aveți modalități practice de măsurare a rezultatelor și a evoluției în direcția acestora, iar abordarea adoptată trebuie să fie funcțională doar pentru dumneavoastră și pentru celelalte părți colaterale.

Participanții la seminar au folosit diferite tipuri de indicatori: economii de costuri grație reducerii deplasărilor, numărul de neînțelegeri, provocate de e-mailuri, care au fost evitate, gradul de satisfacție datorat timpului petrecut cu familia, orele petrecute

Cum pot să aflu dacă experimentul meu funcționează?

Utilizând acest instrument, un director pe care îl voi numi Kenneth Chen și-a stabilit, în detaliu, diferitele obiective, parametrii pe care îi va folosi pentru a-și cuantifica progresele și măsurile pe care le va lua pentru a efectua un experiment care să îi permită atingerea acelor obiective (înscrierea în comitetul unei organizații nonprofit). Fișa de lucru a lui Kenneth este un simplu exemplu; obiectivele, experimentele și indicatorii fiecărei persoane sunt unici.

Un model de tabelă de marcaj

	OBIECTIVELE EXPERIMENTULUI	CUM VOI CUANTIFICA SUCCESUL	MĂSURI DE IMPLEMENTARE
Serviciu	▸ Să îndeplinesc dorința ca directorii să se implice în comunitatea locală. ▸ Să stabilesc legături cu alte persoane din firma mea și alți specialiști din domeniu. ▸ Să învăț competențe de conducere de la alți membri ai comitetului și ai organizației în care mă înscriu.	▸ Să iau cărți de vizită de la toate persoanele pe care le întâlnesc în comitet și să țin evidența numărului de specialiști pe care îi voi întâlni. ▸ După fiecare întâlnire, să înregistrez în mod regulat competențele de conducere ale celor pe care doresc să îi imit.	☐ Să mă întâlnesc cu managerul meu, care a fost membru al multor comitete, și care mă poate ajuta și sfătui. ☐ Să mă întâlnesc cu directorul fundației companiei mele, pentru a-mi stabili interesele reale și a mă ajuta să evaluez ce relație există între firma noastră și diferitele organizații din comunitate.
Acasă	▸ Să mă înscriu într-un comitet în care se poate implica și logodnica mea, Celine. ▸ Să am ceva de discutat cu sora mea (profesoară pentru persoane cu dizabilități).	▸ Să văd dacă Celine se implică în comitet. ▸ Să înregistrez numărul de conversații purtate cu sora mea în legătură cu munca în folosul comunității, pentru următoarele trei luni, și să văd dacă acestea ne-au apropiat.	☐ Să îmi discut planurile cu logodnica mea și să aflu dacă o interesează să se înscrie într-un comitet. ☐ Să mă înscriu la sesiunea de analiză a programului Business on Board, de pe 15 decembrie.

Comunitate	▸ Să îmi ofer competențele de conducere unei organizații nonprofit. ▸ Să mă implic mai mult în a-i ajuta pe ceilalți.	▸ Să notez ce învăț despre fiecare organizație nonprofit despre care fac cercetări ▸ Să înregistrez de câte ori particip la întrunirile consiliului.	☐ Să evaluez diferite oportunități la nivelul comunității și apoi să iau legătura cu organizațiile care mă interesează. ☐ Să solicit înscrierea într-un consiliu local.
Propria persoană	▸ Să mă simt bine pentru că îi ajut pe ceilalți. ▸ Să văd cum se dezvoltă alții ca urmare a eforturilor mele. ▸ Să devin mai milos.	▸ Să analizez ce părere am despre mine, într-un jurnal zilnic. ▸ Să analizez efectul pe care îl am asupra celorlalți, din punctul de vedere al numărului potențial de persoane afectate. ▸ Să solicit feedback de la alții pentru a afla dacă am devenit mai milos.	

BCU TRANSILVANIA UNIVERSITY LIBRARY

făcând voluntariat la un centru pentru adolescenți și așa mai departe. Indicatorii pot fi subiectivi sau obiectivi, calitativi sau cantitativi, raportați de dumneavoastră sau de alții și observați în mod frecvent sau intermitent. Când este vorba despre frecvență, de exemplu, poate fi util să analizați cât timp veți putea ține minte ce ați făcut. De exemplu, dacă ați ține o dietă pentru a vă îmbunătăți starea de sănătate, nivelul de energie și relațiile interumane, alimentele ingerate ar fi un indicator important. Dar v-ați aduce aminte ce ați mâncat în urmă cu două zile?

Câștiguri mici pentru schimbări mari

Experimentele nu trebuie să constituie schimbări masive și atotcuprinzătoare ale stilului dumneavoastră de viață. De regulă, proiectele prea ambițioase eșuează fiindcă nu pot fi duse la capăt. Cele mai bune experimente sunt cele care vă lasă să încercați ceva nou și, totodată, reduc la minimum riscurile inevitabile asociate schimbării. Atunci când miza este mai mică, vă va fi mai ușor să depășiți teama de eșec care inhibă inovarea. Începeți să vedeți rezultatele, iar alții le rețin, ceea ce vă inspiră să mergeți mai departe și vă asigură de sprijinul persoanelor apropiate.

Un alt avantaj al abordării experimentelor prin prisma rezultatelor mici este acela că o astfel de abordare vă deschide uși care, altfel, ar rămâne închise. Le puteți spune celor implicați în decizie: „Să încercăm asta. Dacă nu funcționează, vom reveni la tehnicile de până acum sau vom încerca ceva diferit." Catalogând un experiment drept o probă, reduceți rezistența, fiindcă oamenii sunt mai dispuși să încerce ceva nou dacă știu că nu este permanent și dacă pot hotărî dacă experimentul funcționează conform așteptărilor *lor* de performanță.

Totuşi, „mic" este un termen relativ. Ceea ce dumneavoastră vi se poate părea un pas mic, mie mi se poate părea un salt uriaş, şi invers. Nu trebuie, deci, să vă cramponați de acest cuvânt. Mai mult, nu contează amploarea sau importanța modificărilor pe care le faceți până la urmă. Schimbările de mare amploare se bazează pe paşi mici spre o idee mare. Astfel, chiar dacă paşii urmați într-un experiment pot fi mici, obiectivele nu sunt mici. Ismail, un antreprenor de succes şi director executiv al unei companii de servicii de proiectare, are 50 de ani şi şi-a descris obiectivul pentru primul experiment astfel: „Restructurarea companiei mele şi a rolului pe care eu îl joc în ea." Acest obiectiv nu este nici pe departe unul mic. Antreprenorul a simțit că îi lipseşte o semnificație a activității.

Ismail a conceput o serie de etape practice, care să îl ajute să îşi atingă principalul obiectiv de-a lungul timpului. Primele sale experimente au fost mici şi realizabile. A introdus o metodă nouă, pe care o puteau folosi atât colegii, cât şi soția lui, pentru a comunica cu el. A început să aloce perioade sacre de timp familiei şi bisericii sale. Căutând modalități de a-şi mări timpul liber, a inițiat experimente de delegare, care au simplificat structura organizației sale. Aceste mici câştiguri au reverberat la nivelul mai multor domenii şi, în final, a reuşit să îşi transforme compania şi rolul jucat în cadrul acesteia. Când am vorbit cu el, la 18 luni de când începuse experimentul, recunoştea că reuşise cu greu să facă față gândului că pierdea controlul asupra deciziilor tactice, însă îşi descria experimentele drept un „testament al ideii de a câştiga micile bătălii şi de a câştiga, astfel, războiul". Împreună cu echipa sa de conducere, a avut mare încredere în privința structurii organizaționale a firmei.

Oamenii testează programul de conducere totală dintr-o multitudine de motive. Unii se simt neîmpliniți, fiindcă nu fac ceea ce le place. Unii nu se simt autentici, fiindcă nu își respectă valorile. Alții se simt izolați, deconectați de persoanele care contează pentru ei. Își doresc relații mai strânse, bazate pe încredere, și tânjesc după rețele sociale ample. Alții se află, pur și simplu, într-un impas. Vor să își valorifice energia creativă, însă nu știu cum (și uneori nu au curaj) să facă acest lucru. Se simt lipsiți de control și incapabili să se integreze în activitățile care îi interesează.

Din punctul meu de vedere, aveți la dispoziție mult mai multe modalități decât credeți de a repurta victorii, pe toate cele patru planuri. Nu trebuie decât să le puneți în aplicare. Trebuie să știți cum să le căutați, iar apoi să găsiți sprijinul și zelul necesare pentru a le urmări. Acest program vă ajută să fiți autentic, integru și inovator ca lider în toate aspectele vieții dumneavoastră și, totodată, să obțineți performanțe mai bune, conform standardelor celor mai importante persoane din viața dumneavoastră, să vă simțiți mai bine în toate domeniile și să promovați o armonie sporită între domeniile respective, mărind resursele disponibile pentru corelarea acestor aspecte. Indiferent în ce fază a carierei sau în ce funcție vă aflați, puteți fi un lider mai bun și puteți avea o viață mai bogată dacă sunteți pregătit și dispus să vă ridicați la înălțimea provocărilor.

Articol publicat inițial în aprilie 2008

Redobândiți controlul asupra locului dumneavoastră de muncă

de Sumantra Ghoshal și Heike Bruch

ÎNTREBAȚI MAJORITATEA DIRECTORILOR CARE SUNT FACTORII ce le perturbă succesul la locul de muncă și veți auzi o serie de scuze extrem de frecvente. Nu e destul timp. Resurse tot mai puține. Lipsa oportunităților. Dacă analizați cu atenție, veți înțelege că acestea sunt, în cea mai mare parte, pretexte. Succesul managerilor este afectat de un factor mult mai personal, și anume o incertitudine profundă cu privire la acțiunile determinate de cel mai bun raționament al lor. În loc să facă ceea ce trebuie să facă într-adevăr pentru a dezvolta compania – și pentru a-și dezvolta propria carieră – acești directori se chinuiesc făcând ceea ce presupun că vor toți cei din jur.

În ultimii cinci ani, am studiat comportamentul a sute de manageri, în desfășurarea activităților zilnice, într-o multitudine de contexte, printre care într-o companie aeriană și într-o mare companie petrolieră americană. După cum am demonstrat în „Beware the Busy Manager" (HBR, februarie 2002), 90% dintre managerii pe care i-am studiat își iroseau timpul și își deteriorau productivitatea, deși aveau pro-

iecte bine definite, obiective şi cunoştinţele necesare pentru a-şi desfăşura bine activitatea. Aceşti manageri rămân victime ale ineficienţei deoarece, pur şi simplu, presupun că nu au suficientă discreţie sau control personal. Capacitatea de a-şi asuma iniţiativa este calitatea cea mai indispensabilă pentru orice manager de succes.

În majoritatea cazurilor, solicitările pe care managerul le acceptă automat sunt, de fapt, discreţionare. Ne-am confruntat în repetate rânduri, în cercetarea noastră, cu o realitate curioasă, însă persistentă a vieţii în întreprindere: majoritatea managerilor se plâng că au prea puţină libertate la locul de muncă, în timp ce şefii lor se plâng de faptul că managerii nu reuşesc să valorifice oportunităţile. Managerii cu adevărat eficienţi pe care i-am observat sunt pragmatici, au încredere în propriile raţionamente şi adoptă viziuni ample, pe termen lung, pentru a-şi atinge obiectivele personale, care se raliază celor ale întregii organizaţii. Ei nu trăiesc în izolare, ci îşi controlează activitatea şi devin mai productivi învăţând să procedeze după cum urmează:

Gestionează solicitările

Majoritatea managerilor se simt copleşiţi de solicitări. Ei presupun că întreprinderea se va prăbuşi fără ei, aşa că permit ca solicitările profesionale cotidiene, reale sau imaginare, să le afecteze propriul raţionament. Managerii eficienţi îşi controlează în mod proactiv activităţile şi aşteptările principalelor părţi colaterale, ceea ce le permite să îşi atingă obiectivele strategice, în loc să se lupte cu morile de vânt.

Generează resurse

Urmând ceea ce consideră că sunt ordine stricte de la un nivel superior, mulţi directori se concentrea-

ză pe lucrul în cadrul unor constrângeri bugetare şi de resurse, adoptând, astfel, o atitudine îngustă şi restrictivă. Dimpotrivă, managerii eficienți dezvoltă strategii inventive pentru a evita limitările reale sau imaginare. Ei reuşesc să depăşească constrângerile dezvoltând şi acționând asupra strategiilor pe termen lung, realizând compromisuri şi, ocazional, încălcând regulile pentru a-şi atinge obiectivele.

Recunosc și valorifică alternativele

Un manager mediu nu are suficientă perspectivă asupra strategiei generale de afaceri a firmei, pentru a putea prezenta o viziune alternativă. Dimpotrivă, managerii eficienți dezvoltă şi folosesc expertize profunde în legătură cu un anumit domeniu care se intersectează cu strategia companiei. Această tactică le permite să prezinte o varietate de abordări inovatoare într-o situație dată.[1]

Pe scurt, managerii cu adevărat eficienți nu acționează în contextul activităților sau al sarcinilor individuale, ci în contextul mult mai amplu al propriilor organizații şi cariere. Această abordare pare suficient de simplă, însă este, uneori, destul de greu de pus în aplicare, fiindcă unele culturi organizaționale care condamnă delegarea descurajează voința proprie a managerilor. De exemplu, companiile tinere, puternic tehnologizate, îşi obligă managerii să fie tributari frenezie, inhibând, astfel, urmărirea reflectivă şi persistentă a unor scopuri pe termen lung. Alte culturi – mai ales culturile corporațiilor vechi şi consacrate, cu ierarhii bazate pe comandă şi control – pot încuraja angajații să păstreze aceeaşi stare de fapt, indiferent de nivelul disfuncțiilor organizaționale. În ambele tipuri de medii, managerii tind să adopte o atitudine

Ideea, pe scurt

90% dintre manageri își irosesc timpul și își distrug productivitatea ocupându-se de o listă nesfârșită de solicitări din partea celor din jur. De ce? Presupunem – în mod eronat – că aceste solicitări sunt *cerințe* și că nu dispunem de control asupra activităților noastre. Consecința? Rămânem victime ale ineficienței.

Putem, totuși, să scăpăm de această capcană dacă învățăm cum să valorificăm oportunitățile, cum să avem încredere în propriile raționamente și să ne îndeplinim metodic obiectivele personale care sunt în acord cu obiectivele organizațiilor noastre. Soluția? Să stabilim priorități, apoi să le respectăm, concentrându-ne pe eforturile care susțin acele priorități. Să depășim constrângerile în materie de resurse atacând obiectivele în mod strategic, demonstrând succes la fiecare pas și să dezvoltăm o serie de alternative pe care le putem folosi atunci când eșuează planul A.

Cu toții ne dorim să marcăm o schimbare la nivelul firmei în care lucrăm și să ne construim cariere de succes. Dacă înțelegem cum ne inhibăm singuri și dacă luăm măsuri strategice și pragmatice, ne putem controla propriile locuri de muncă, în loc să ne controleze ele pe noi. Recompensa? Rezultate impresionante pentru companiile noastre și vieți profesionale satisfăcătoare pentru noi.

letargică, presupunând că orice inițiativă ar manifesta va fi ori ignorată, ori descurajată.

În majoritatea cazurilor, însă, nu mediul îi împiedică pe manageri să ia măsuri pragmatice, ci propriile lor acțiuni. Am constatat că managerii pot învăța să își valorifice potențialul și să marcheze o schimbare. Iată cum.

Soluționarea solicitărilor

Aproape toată lumea se plânge că nu are suficient timp să se ocupe de solicitările la care este supusă, însă, în realitate, o zi foarte fragmentată este și una foarte leneșă. Vi se poate părea mai ușor să vă luptați cu morile de vânt decât să stabiliți priorități și să le respectați. Adevărul este că managerii care își stabilesc frontiere și priorități cu atenție realizează mai multe decât managerii ocupați.

Pentru a scăpa de aglomerare, managerii trebuie să își depășească dorința psihologică de a fi indispensabili. Fiindcă activitatea lor este interactivă și interdependentă, majoritatea managerilor evidențiază cât de importanți sunt ei pentru cei din jur. Atunci când nu se îngrijorează în legătură cu satisfacerea așteptărilor superiorilor (sau ale clienților), sunt preocupați în legătură cu subordonații direcți și cad deseori victimă convingerii populare potrivit căreia șefii buni sunt mereu disponibili. La început, managerii – mai ales cei neexperimentați – se bucură că toată lumea are nevoie de ei; cu cât sunt mai ocupați, cu atât se simt mai valoroși. Inevitabil, însă, lucrurile o iau pe o pantă descendentă. Mulți manageri devin epuizați și eșuează, nu numai fiindcă nu au timp să își rezolve propriile probleme, ci și fiindcă, încercând să le facă pe plac tuturor, nu fac, până la urmă, pe plac nimănui.

Jessica Spungin s-a confruntat cu această problemă atunci când a fost promovată în funcția de asociat principal al biroului McKinsey din Londra. În calitate de asociat principal, un consultant trebuie să preia mai multe responsabilități ale parteneriatului, să se ocupe de mai multe proiecte, să fie lider de echipă și să joace un rol activ în viața biroului. Spungin s-a avântat cu capul înainte în toate aceste activități. În timp ce se ocupa de două proiecte care implicau clienți importanți, i s-a cerut să conducă activitatea de recrutare pentru universități și școli de afaceri din Marea Britanie, să participe la o inițiativă de cercetare internă, să instruiască șase analiști financiari, să organizeze o petrecere pentru 750 de persoane, să se implice în activitățile de instruire internă și să ajute la dezvoltarea unui nou proiect pentru o companie de asistență medicală.

Ideea, în practică

Pentru a redobândi controlul asupra locului de muncă şi a susţine mai bine priorităţile companiei dumneavoastră, aplicaţi trei strategii.

Stabilirea priorităţii solicitărilor

Pentru a atinge rapid obiectivele personale şi organizaţionale, *încetiniţi ritmul* şi concentraţi-vă timpul şi atenţia.

Exemplu: Jessica Spungin, asociat principal la McKinsey, a preluat prea multe proiecte care nu aveau legătură cu competenţele şi interesele ei. Rezultatul? Echipele ei de proiect au notat-o ca fiind penultima dintre colegii săi.

Înţelegând că dorinţa ei de a fi indispensabilă s-a datorat unei lipse de încredere, Spungin a luat măsuri pentru a putea gestiona solicitările. Şi-a clarificat obiectivul: acela de a deveni partener. Apoi şi-a stabilit priorităţi pe termen lung în vederea atingerii acelui obiectiv. A început să îşi gestioneze propria dezvoltare, de exemplu alegând activităţile care o interesau cel mai mult. Apoi a început să îşi organizeze timpul, întâlnindu-se doar cu persoanele care aveau într-adevăr nevoie de ea şi lucrând la proiecte pe termen lung în lunile în care călătorea mai puţin.

Recompensa? A fost notată a doua din echipa ei şi a fost numită partener la McKinsey.

Eliberarea resurselor

Pentru a relaxa constrângerile de resurse şi a obţine susţinerea de care aveţi nevoie, atacaţi-vă obiectivele în mod strategic. Aveţi răbdare. Procesul poate dura ani de zile.

Exemplu: În noua sa calitate de director de dezvoltare pentru resurse umane al companiei aeriene Lufthansa, Thomas Sattelberger visa să lanseze prima şcoală de afaceri corporatiste din Germania. Ştiind că avea nevoie de mai mulţi ani pentru a-şi

La primul feedback primit de la cele trei echipe pe care le supraveghea, a fost notată drept penultima dintre colegii ei. Spungin a înţeles că dorinţa ei de a fi indispensabilă se datora unei lipse de încredere. „Niciodată nu îi refuzam pe cei din jur, de teamă ca ei să nu creadă că nu pot face faţă. Niciodată nu refuzam un client care voia să asist la o întâlnire", spune ea. „Făceam ceea ce credeam că vor oamenii de la mine, indiferent la ce mă pricepeam, ce era important sau ce puteam face din punct de vedere fizic."

Primul pas în transformarea lui Spungin, dintr-un manager ocupat într-unul eficient, a fost să

construi credibilitatea, a reformat mai întâi procesele ineficiente de resurse umane. Apoi a dezvoltat inițiative în sprijinul școlii, a strâns bani pentru aceste proiecte prezentând fapte și argumente sugestive colegilor săi și directorului executiv.

După patru ani de activitate metodică desfășurată de Sattelberger, directorul executiv și consiliul de administrație au înțeles în ce mod se integrau programele sale. Atunci când le-a adresat directorilor un raport prin care solicita înființarea școlii înainte ca Daimler-Benz să le-o poată lua înainte, consiliul de administrație i-a aprobat cu promptitudine solicitarea.

Valorificarea alternativelor

Folosiți-vă expertiza pentru a anticipa și a evita posibilele obstacole în direcția obiectivelor dumneavoastră. Vă veți extinde șansele, atât pentru companie, cât *și* pentru dumneavoastră.

Exemplu: Dan Andersson, manager la rafinăria Conoco-Phillips, făcea parte dintr-o echipă care analiza pătrunderea Conoco pe piața finlandeză. Conoco s-a hotărât să stocheze benzină în rezervoarele din Finlanda care fuseseră abandonate de Shell, însă Andersson a conceput planuri alternative. Planul B, de exemplu, impunea construirea unei noi instalații.

Eforturile sale au fost răsplătite. Atunci când cercetările au arătat că rezervoarele abandonate nu erau adecvate pentru stocarea benzinei, Andersson a descoperit că Shell trebuia să curețe spațiul. După finalizarea acțiunii de curățare, Conoco a construit rezervoarele. Conoco a devenit cel mai eficient operator de benzinării cu autoservire din Finlanda. Actualmente, Andersson conduce departamentul de vânzare cu amănuntul al Conoco în Europa.

dezvolte o viziune a ceea ce dorea să realizeze cu adevărat la McKinsey: să fie numită partener. Având o imagine mentală clară a obținerii acelui rol, a început să nu mai gândească pe termen scurt (3-6 luni), ci pe termen lung (1-5 ani).

Această planificare pe termen mai lung i-a permis lui Spungin să își stabilească un set de obiective și priorități pe termen lung. În curând, a preluat controlul propriei dezvoltări. De exemplu, a înțeles că domeniul consultanței bancare pentru întreprinderi – pe care colegii îl considerau domeniul său de expertiză, pe baza experienței anterioare – nu o interesa cu

adevărat, chiar dacă acceptase proiecte bancare unul după altul. (McKinsey, la fel ca multe alte companii, le oferă consultanţilor săi o flexibilitate semnificativă în alegerea activităţilor, însă cei mai mulţi manageri nu valorifică această şansă.) Controlându-şi propriul program şi integrând responsabilităţile pe termen scurt, mediu şi lung în planul ei mai amplu, Spungin s-a simţit mult mai motivată şi entuziasmată în legătură cu propria activitate decât fusese atunci când nu făcea altceva decât să răspundă solicitărilor de zi cu zi.

În final, Spungin s-a ocupat de timpul său. A înţeles că dacă încerca să fie accesibilă pentru toată lumea, devenea inaccesibilă pentru cei care chiar aveau nevoie de ea. A început să stabilească priorităţi în timpul petrecut cu clienţii şi cu membrii echipei. Cu ajutorul asistentului său personal, şi-a fluidizat activitatea. Înainte, asistentul ei programa întâlnirile într-o manieră ad hoc. Acum, Spungin a preluat controlul calendarului, astfel încât ea să hotărască la ce întâlniri participă. A început să recunoască tendinţe ale volumului de muncă în funcţie de perioada anului. De exemplu, toamna călătorea mai puţin, deci şi-a stabilit o jumătate de zi pe săptămână în care să lucreze la proiectele pe termen lung. În final, Spungin a înţeles ironia unui management eficient: pentru a atinge rapid obiectivele importante, trebuia să încetinească ritmul şi să preia controlul. Spre surprinderea ei, persoanele care îi raportau, dar şi supervizorii şi clienţii au reacţionat bine la refuzurile ei.

Spungin a reuşit să reacţioneze şi să se adapteze mai bine la solicitările pe care alegea să le îndeplinească după ce nu a mai încercat să îi mulţumească pe toţi. A devenit mai proactivă, prezentându-şi propriile idei şi obiective, pentru a influenţa aşteptări-

le celorlalți de la ea. Concentrându-se pe solicitările cele mai importante, a depășit așteptările. La un an după ce fusese notată penultima dintre colegi, a fost notată a doua. În iunie 2003, Spungin a fost numită partener la firma McKinsey.

Dezvoltarea resurselor

Pe lângă lipsa de timp, mulți manageri se plâng de lipsă de oameni, bani, echipamente și de un excedent de norme și reglementări. Ei trebuie să facă față unor resurse limitate. În timp ce unii se simt frustrați și se lovesc în permanență de uși închise, alții pur și simplu renunță. Managerii care dezvoltă o strategie pe termen lung și își atacă obiectivele încet, în mod perseverent și strategic, pot obține, în final, susținerea pe care o doresc.

Thomas Sattelberger s-a confruntat cu tot felul de constrângeri imposibile în 1994, când a părăsit Daimler-Benz pentru a lucra la Lufthansa, ca director de management și de dezvoltare a resurselor umane. În perioada respectivă, Lufthansa adoptase un program strategic de economisire, potrivit căruia fiecare departament trebuia să își reducă cheltuielile totale cu 4% pe an, pentru următorii cinci ani. Angajații interpretau această directivă privind reducerea de costuri în sensul că orice alte investiții decât cele necesare pentru supraviețuire erau interzise. Mai mult, procesele de resurse umane din Lufthansa erau foarte dezordonate. Răspunsurile la solicitările de rutină durau deseori luni de zile, iar contractele conțineau frecvent erori tipografice. Astfel de erori operaționale existau în departament de ani de zile.

Pentru cei mai mulți manageri aflați în situația lui Sattelberger, obiectivele ar fi fost simple: aducerea departamentului de resurse umane la un nivel func-

ţional fără a creşte costurile, menţinerea lui la nivelul respectiv şi încasarea salariului. Însă Sattelberger avea aspiraţii mult mai înalte. El venise la Lufthansa cu visul de a construi cea mai progresistă organizaţie de resurse umane din Germania, care să ajute la transformarea fostei companii de stat într-o companie aeriană de clasă mondială. Mai clar, el dorea înfiinţarea primei universităţi din Germania deţinute de o societate comercială, Şcoala de Afaceri Lufthansa, care să depăşească cu mult abordările tradiţionale asupra instruirii şi dezvoltării. Universitatea avea să consolideze legăturile dintre strategie şi dezvoltarea organizaţională şi individuală. Programele sale de studiu, inclusiv programele de masterat în management şi programele complementare, aveau să fie proiectate, conduse şi evaluate de profesori şi lideri din companii internaţionale, astfel încât managerii Lufthansa să înveţe de la cei mai buni.

În îndeplinirea acestui vis, Sattelberger a ales o tactică metodică, inteligentă şi răbdătoare. Mai întâi, şi-a creat o imagine care îi înfăţişa universitatea drept un templu de dezvoltare a artei conducerii. Conceptul arhitectonic – templul construit cărămidă cu cărămidă şi stâlp cu stâlp – l-a ajutat pe Sattelberger să conceapă un plan strategic de implementare pe termen lung. S-a gândit că şlefuirea proceselor de bază pentru resursele umane echivala cu ridicarea temeliei. Acest obiectiv fiind atins, avea să conceapă o serie de programe de dezvoltare, care aveau să funcţioneze, fiecare, drept stâlpul de susţinere al „acoperişului" strategiei globale a Lufthansa. Această conceptualizare l-a ajutat pe Sattelberger să separe elementele indispensabile de cele dezirabile şi de cele de care se putea lipsi, ceea ce i-a permis să se axeze doar pe elementele cele mai importante şi realizabile.

Sattelberger a înțeles că trebuia să fie flexibil și că ridicarea acestui templu avea să necesite ani de muncă metodică. Nu a vorbit niciodată despre viziunea sa, în ansamblu, deoarece costurile ei globale aveau să îi înspăimânte pe cei din jur. S-a asigurat, însă, de implicarea acestora în proiecte și programe individuale și și-a pus în aplicare inițiativele treptat.

Pasul al doilea a constat în construirea temeliei imaginate. Pe parcursul a doi ani, Sattelberger a reorganizat procesele de resurse umane astfel încât solicitările erau soluționate la timp, iar operațiunile erau eficientizate. Având în vedere starea deplorabilă a sistemelor de resurse umane din cadrul Lufthansa, nimeni nu credea că Sattelberger putea să se ridice la înălțimea așteptărilor, cu atât mai puțin să le depășească. Sattelberger a demonstrat că, de fapt, se poate.

Valorificându-și noua credibilitate, a început să lucreze la pasul al treilea: construirea stâlpilor individuali. Unul dintre proiecte, Explorer 21, era o inițiativă amplă de dezvoltare în care managerii aveau să învețe unul de la altul. Un program separat, Pro-Team, fusese proiectat pentru membrii tineri ai echipei. Un alt program de anvergură se axa pe preluarea celor mai bune practici de la companii precum General Electric, Citibank, Deutsche Bank, Daimler-Benz și SAS.

Plafonul de cheltuieli a reprezentat un obstacol important. Sattelberger convinsese conducerea firmei să îi permită să închirieze săli de instruire altor companii, pentru a strânge bani pentru aceste proiecte, dar avea nevoie de mai mult. A înțeles că există limite și că dacă acționa prea repede și prea dur, efectul nu avea să fie cel scontat. Astfel, când a solicitat fonduri, Sattelberger s-a asigurat că este mai bine pregătit cu

argumente şi fapte decât interlocutorii săi. Când superiorul direct a refuzat să îi aprobe proiectul, s-a adresat direct lui Jurgen Weber, directorul executiv. Weber a fost de acord, în principiu, că proiectul universităţii este unul valoros, dar conversaţia nu a fost uşoară. „Pentru Dumnezeu, fă-o", i-a spus, în final, lui Sattelberger, „dar fă-o bine şi respectă bugetul."

Weber şi consiliul de administraţie au înţeles într-un final cum se legau programele de dezvoltare ale lui Sattelberger. Apoi, în martie 1998, când a aflat că Daimler-Benz era pe cale să învingă Lufthansa deschizându-şi propria universitate, Sattelberger a făcut ultimul pas. Hotărât să nu piardă în faţa Daimler-Benz, a scris un memoriu către consiliul de administraţie, solicitând crearea Şcolii de Afaceri Lufthansa. Consiliul a aprobat solicitarea fără ezitări sau dezbateri, aşa că Lufthansa a deschis prima universitate a unei societăţi comerciale din Europa, peste numai o lună.

Întregul proces a durat, iar managerii conştienţi înţeleg, după cum am arătat mai înainte, că au nevoie de acest timp. Sattelberger s-a confruntat cu multe obstacole şi a acceptat întârzieri semnificative şi chiar anulări ale mai multor aspecte ale iniţiativei sale. Şi-a amânat planurile privind universitatea pentru primii doi ani, astfel încât să se poată axa exclusiv pe ordonarea activităţii de resurse umane. Apoi, încet şi progresiv, a încercat să relaxeze constrângerile privind resursele. Deşi a pornit la drum cu mult mai puţin decât preconiza, nu şi-a pierdut niciodată încrederea. Lufthansa nu a cuantificat niciodată cu exactitate beneficiile pe care i le-a adus şcoala de afaceri, însă, conform opiniei subiective a consiliului său de administraţie, câştigurile au depăşit cu mult investiţia.

În ceea ce priveşte luarea de decizii sau aplicarea de iniţiative, managerii pot cădea victimă capcanei

opțiunilor neexplorate. Mai exact, ei nu recunosc că au opțiuni sau nu profită de cele pe care știu că le au. Fiindcă managerii își ignoră libertatea de a acționa, renunță la opțiunile lor. Inițiatorii conștienți, dimpotrivă, au încredere în propriile cunoștințe, ceea ce le oferă o perspectivă mai amplă și o credibilitate sporită. Aceşti manageri își dezvoltă capacitatea de a vedea, de a valorifica și de a lupta pentru oportunitățile care li se ivesc în cale.

Dan Andersson era manager de nivel mediu și lucra pentru rafinăria Conoco Phillips din Stockholm. Fiind originar din Finlanda, el a adus la Conoco o resursă managerială prețioasă: o cunoaștere profundă a pieței finlandeze. Aceste cunoștințe i-au permis să le ofere directorilor informații privind condițiile regionale specifice, aceştia neînțelegând limba sau problemele comerciale din Finlanda. Fiindcă fusese instruit de directorul executiv pentru operațiunile Conoco în zona de nord, Andersson a înțeles rapid modul în care elementele manageriale invizibile (regulile și normele informale, procesele decizionale, relațiile interpersonale și dinamica socială) influențau receptarea de noi idei. A perceput, în mod intuitiv, cum trebuia prezentată o propunere și în ce măsură putea forța limitele la un anumit moment dat.

Andersson a fost repartizat într-o echipă care trebuia să evalueze posibila pătrundere a Conoco pe piața finlandeză, deci distrugerea unui monopol regional de 50 de ani. Prima sarcină a constat în crearea de spații de stocare în Finlanda, un proiect cu o valoare estimată de 1 milion de dolari, care avea să îi ofere firmei Conoco posibilitatea de a-și importa propria benzină. După câteva luni de căutări intense, echipa a găsit, în final, o zonă de depozitare în orașul Turku, care fusese abandonată de Shell cu decenii în urmă.

Construite în anii 1920, vechile rezervoare păreau curate şi potrivite pentru utilizare. Echipa Conoco se gândea că găsise soluţia. Andersson, însă, lucra, în paralel, la planuri alternative. Planul B era acela de a construi un nou spaţiu, planul C consta în crearea unei societăţi mixte cu un concurent, iar planul D prevedea găsirea unui investitor pentru rezervoare.

După luni de negocieri, autorităţile din Turku au aprobat închirierea vechilor rezervoare de către Conoco. Apoi a sosit vestea cea proastă: laboratorul Conoco a depistat că oţelul conţinea prea mult carbon şi, deci, că în rezervoarele respective nu se putea stoca benzină. Fără a avea propriul spaţiu de depozitare, Conoco nu putea pătrunde pe piaţa finlandeză. În ţară nu mai exista alt spaţiu de stocare care să poată fi cumpărat. Abandonarea proiectului părea a fi singura opţiune. Toţi membrii echipei au renunţat, cu excepţia lui Andersson, care a propus implementarea planului B.

Cu sprijinul autorităţilor locale, Andersson a convins echipa de conducere a Conoco să viziteze Finlanda, pentru a purta discuţii directe în legătură cu posibilitatea ca firma Conoco să îşi construiască propriile rezervoare în acel spaţiu. După ce şeful lui Andersson a văzut terenul şi a prevăzut oportunitatea, a fost mulţumit de această abordare. Terenul era, însă, contaminat, iar curăţarea ar fi costat zeci de milioane de euro. Andersson nu s-a dat bătut. Lucrând împreună cu funcţionarii locali, a descoperit că în contractele originale se prevedea în mod clar că Shell trebuie să cureţe terenurile. După ce s-a încheiat acţiunea de curăţare, Conoco a început să lucreze la noile rezervoare. Când în port a sosit primul vas Conoco, la trei ani de la începerea proiectului, autorităţile oficiale ale oraşului, sute de spectatori, televiziuni finlandeze

și conducerea Conoco au asistat la eveniment. Astăzi, Conoco este cel mai eficient operator de benzinării cu autoservire din Finlanda.

Ca manager, Andersson nu și-a asumat un angajament doar față de o activitate, ci față de realizarea, într-un mod sau altul, a obiectivelor strategice ale companiei sale. Analizând posibilele obstacole din mediul ambiant și căutând modalități de a le evita, a reușit să extindă oportunitățile companiei sale, dar și pe ale sale proprii. Astăzi se ocupă de dezvoltarea sectorului de vânzare cu amănuntul al ConocoPhillips în Europa.

Harul de a pune lucrurile în mișcare nu este unul special, pe care îl au puțini. Cea mai mare parte a managerilor pot dobândi această capacitate. Povestea lui Spungin ne demonstrează că orientarea asupra unui scop clar, pe termen lung, i-a lărgit orizontul. Sattelberger și Andersson au contracarat limitările, având propriile planuri și demonstrându-i companiei cât de multe se pot realiza.

Studiile realizate asupra managerilor ne-au arătat că diferența dintre cei care își asumă inițiativa și cei care nu o fac devine deosebit de evidentă în situațiile de schimbări majore, când activitatea managerială ajunge oarecum haotică și nestructurată. Managerii care se îngrijorează că trebuie să se ridice la înălțimea așteptărilor explicite sau imaginare ale celor din jur reacționează la lipsa de structură devenind dezorientați și paralizați. Managerii eficienți, dimpotrivă, valorifică șansa de a-și extinde activitatea și opțiunile și de a urmări obiective ambițioase.

După ce preiau controlul asupra propriului program și își conștientizează propriile opțiuni, managerii se vor bucura de poziția pe care o au. Încep să caute situații care le depășesc limitele și se bucură

să valorifice oportunităţile care li se ivesc în cale. Mai mult, managerii eficienţi, care vor să pună lucrurile în mişcare, nu sunt controlaţi de propriul loc de muncă, ci invers.

Articol publicat iniţial în martie 2004

Notă

[1] Cadrul de solicitări, constrângeri şi opţiuni, ca modalitate de abordare a activităţilor manageriale, a fost sugerat pentru prima dată de Rosemary Stewart, în cartea sa *Managers and Their Jobs* (Macmillan, 1967). Vezi şi Rosemary Stewart, *Choices for the Manager* (Prentice Hall, 1982).

BCU IAŞI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Momente de măreție

Dobândirea stării fundamentale de conducere

de Robert E. Quinn

ÎN CALITATE DE LIDERI, UNEORI suntem la înălțime, alteori nu. De ce se întâmplă acest lucru? Ce diferențiază episoadele de excelență de cele de competență? În efortul de a înclina balanța în favoarea excelenței, încercăm să identificăm calitățile și comportamentele marilor lideri, pentru a le putea dezvolta și noi înșine. Aproape toate programele de instruire și toate cărțile despre arta conducerii se bazează pe prezumția că ar trebui să studiem comportamentele celor care au avut succes și să învățăm oamenii cum să îi imite.

Împreună cu colegii mei, am constatat, însă, că atunci când liderii lucrează cel mai bine, fac acest lucru fără a copia pe nimeni. În schimb, își valorifică propriile competențe și capacități și adoptă o atitudine autentică, care însă, în mod paradoxal, nu le este caracteristică. Eu o numesc *starea fundamentală de conducere.* Acesta este stilul nostru de a conduce atunci când ne confruntăm cu o criză și când, în final, alegem să mergem mai departe. Gândiți-vă la o perioadă în care v-ați confruntat cu o provocare semnificativă: o șansă de a promova, pericolul de a eșua pe plan profesional, o boală gravă, un divorț, moartea unei persoane dragi sau orice altă lovitură

majoră. De regulă, dacă luați hotărârea să nu vă ridicați la înălțimea așteptărilor celorlalți, ci să faceți ceea ce considerați corect, în mod instinctiv – cu alte cuvinte, dacă v-ați descurcat foarte bine – înseamnă că ați reușit să înfruntați problema fiindcă erați pus la încercare.

Se poate intra în această stare fundamentală de conducere fără existența unei situații de criză? În activitatea mea de instruire, am constatat că dacă ne adresăm – și dacă răspundem sincer – doar patru întrebări, putem realiza schimbarea în orice moment. Starea este una temporară. Oboseala și rezistența externă ne vor îndepărta de ea. Însă de fiecare dată când ajungem în această stare, ne vom reîntoarce la activitatea noastră cotidiană puțin mai capabili și, de regulă, vom stimula și performanțele celor din jurul nostru. În timp, putem deveni cu toții lideri mai eficienți, alegând, în mod deliberat, să pătrundem în starea fundamentală de conducere, în loc să așteptăm ca o criză să ne oblige să ajungem acolo.

Definirea stării fundamentale

Chiar și cei admirați de o lume întreagă pentru arta, aparent simplă și naturală, de a conduce – președinți, prim-miniștri, directori generali – nu funcționează de obicei în starea fundamentală de conducere. În cea mai mare parte a timpului, ei se află într-o stare normală. Aceasta este o stare sănătoasă și chiar necesară în multe circumstanțe, însă ea nu ajută la rezolvarea crizelor. În starea normală, oamenii rămân în zona de confort, iar comportamentele și deciziile lor sunt motivate de forțe externe. Își pierd influența morală și, de multe ori, se bazează pe argumente raționale și pe exercitarea autorității pentru a provoca schimbarea. Alții respectă solicitările acestor lideri,

Ideea, pe scurt

Asemenea tuturor liderilor, și dumneavoastră sunteți uneori la înălțime, alteori nu. Cum puteți înclina balanța în direcția excelenței și cum puteți renunța la simpla competență? Nu încercați să imitați alți lideri sau să citiți manuale de management. Trebuie, în schimb, să intrați în **starea fundamentală de conducere**: stilul de a conduce atunci când o criză vă obligă să vă valorificați cele mai profunde valori și instincte. În această stare, știți, în mod instinctiv, ce trebuie să faceți: vă ridicați la înălțimea situației și obțineți performanțe optime.

Din fericire, nu aveți nevoie de o criză pentru a adopta atitudinea fundamentală pentru conducere. Puteți face acest lucru oricând (înaintea unei conversații importante, în timpul unei întâlniri semnificative), adresându-vă patru întrebări:

- „Sunt orientat către rezultate?" Ați formulat rezultatele pe care doriți să le creați?
- „Sunt stimulat la nivel intern?" Sunteți dispus să vă ridicați la înălțimea așteptărilor celor din jur?
- „Sunt orientat către ceilalți?" Ați acordat nevoilor organizației dumneavoastră o importanță mai mare decât nevoilor proprii?
- „Sunt deschis către exterior?" Recunoașteți semnalele care sugerează necesitatea unei schimbări?

Nimeni nu poate funcționa la nivel maxim 24 de ore din 24, 7 zile din 7. Însă de fiecare dată când intrați în starea fundamentală de conducere, vă va deveni mai ușor să vă reîntoarceți în acea stare. De asemenea, îi inspirați pe cei din jur să exceleze în propria lor activitate.

de teamă, însă rezultatul este, de regulă, unul treptat și previzibil, reproducând în mare măsură elementele deja existente.

Pentru a optimiza performanțele celorlalți, trebuie să ajungem noi înșine în starea fundamentală de conducere. Pentru aceasta, trebuie operate schimbări pe patru planuri. (Vezi anexa „Normalitate și fundamentalism".)

În primul rând, nu ne mai concentrăm pe confort, ci pe rezultate. Prima stare oferă siguranță, însă, în final, conduce la letargie și la absența oricărui sens. În cartea sa, *The Path of Least Resistance*, Robert Fritz explică în ce mod adresarea unei singure întrebări ne poa-

Ideea, în practică

Pentru a intra în starea fundamentală de conducere, aplicați pașii de mai jos:

1. **Recunoașteți că ați mai avut această stare.** V-ați mai confruntat cu provocări semnificative și, când le-ați depășit, ați intrat în starea fundamentală. Amintindu-vă de lecțiile învățate din aceste momente, declanșați emoții pozitive și observați noi posibilități pentru situația actuală.
2. **Analizați-vă starea actuală.** Comparați-vă performanțele normale cu cele mai bune rezultate pe care le-ați obținut. Veți dori să dezvoltați ceea ce faceți acum și veți căpăta încredere că puteți ajunge din nou în starea fundamentală.
3. **Adresați-vă cele patru întrebări din tabelul de mai jos.**

ÎNTREBÂND	TRECEȚI DE LA...	LA...
Sunt orientat spre rezultate?	Rămânerea în zona de confort și rezolvarea de probleme cunoscute	Deplasarea spre posibilități care încă nu există
Sunt motivat la nivel intern?	Respectarea așteptărilor celor din jur și supunerea la condițiile existente	Clarificarea valorilor de bază, acționarea cu autenticitate și încredere, inițierea de bunăvoie a unor conflicte productive
Sunt interesat de binele celorlalți?	Supunerea față de propriile interese și controlul exercitat de acestea asupra relațiilor cu cei din jur	Angajamentul față de binele colectiv al organizației dumneavoastră, chiar și cu sacrificii personale
Sunt deschis către exterior?	Controlarea mediului, realizarea de schimbări treptate și utilizarea rutinelor consacrate	Învățarea din propriul mediu, recunoașterea necesității unor schimbări majore și eliminarea rutinei

te face să trecem din starea normală, de reacție, într-o stare mult mai productivă. Întrebarea este următoarea: Ce rezultat doresc să creez? Dacă răspundem sincer, abandonăm drumul cu cea mai mică rezistență și trecem de la rezolvarea problemei, la găsirea obiectivului.

În al doilea rând, trecem de la orientarea externă la o orientare predominant internă. Aceasta înseamnă că nu ne mai mulțumim cu a respecta așteptările celor din jur și cu a ne supune culturii actuale. Dacă

Exemplu: John Jones, lider de succes în domeniul schimbării, reușise să reformeze două divizii ale întreprinderii sale aflate într-o situație dificilă. I se promisese președinția celei mai mari divizii atunci când titularul avea să se pensioneze și fusese rugat ca, între timp, să supravegheze „funeraliile" unei divizii pe cale de dispariție. S-a hotărât să reformeze și această divizie. După nouă luni, însă, obținuse puține îmbunătățiri. Angajații nu erau implicați.

Pentru a pătrunde în starea fundamentală, John s-a întrebat:

- **„Sunt orientat spre rezultate?"** A conceput brusc o nouă strategie pentru divizia aflată într-o situație dificilă, precum și un plan (inclusiv permutări de personal) pentru implementarea acesteia. Având în minte o energie clară și tangibilă, s-a simțit mai energic.
- **„Sunt motivat la nivel intern?"** A înțeles că acordase prea multă atenție funcției de președinte care îi fusese promisă și, astfel, neglijase eforturile pe care ar fi trebuit să le depună pentru a-i motiva mai mult pe angajații diviziei.
- **„Sunt interesat de binele celorlalți?"** S-a hotărât să refuze președinția și să salveze divizia aflată într-o situație gravă. Această atitudine a fost mai fidelă valorilor sale de conducere. Astfel, a renunțat la securitatea proprie, în favoarea binelui comun.
- **„Sunt deschis către exterior?"** A încetat să se mintă singur că a făcut tot posibilul pentru divizia aflată într-o situație dificilă și a înțeles că are capacitatea să îmbunătățească lucrurile.

suntem mai orientați la nivel intern, ne vom clarifica valorile de bază și ne vom dezvolta integritatea, încrederea și autenticitatea. Pe măsură ce devenim mai încrezători și mai autentici, ne comportăm diferit. Alții trebuie să înțeleagă acest nou comportament. Unii vor fi atrași de el, iar pe alții îi va jigni. Nu trebuie să interpretați acest lucru în sens prohibitiv: când suntem oneşti față de propriile valori, suntem dispuși să dăm naștere unor astfel de conflicte.

În al treilea rând, devenim mai puțin interesați de propria persoană și mai interesați de cei din jur. Acordăm prioritate necesităților organizației, nu nevoilor proprii. Puțini dintre noi sunt capabili să admită că necesitățile personale dăunează binelui colectiv,

Normalitate și fundamentalism

În circumstanțe cotidiene, liderii pot rămâne în starea de normalitate, făcând ceea ce trebuie să facă. Unele provocări impun, însă, o perspectivă mai amplă, care poate fi numită starea fundamentală de conducere. Iată cum diferă cele două stări.

În starea normală sunt...	În starea fundamentală sunt...
ORIENTAT PE CONFORT	ORIENTAT PE REZULTATE
Desfășor în continuare activitățile pe care le cunosc.	Depășesc limitele cunoscute, pentru a obține noi rezultate ambițioase.
MOTIVAT LA NIVEL EXTERN	MOTIVAT LA NIVEL INTERN
Respect cerințele celorlalți, din dorința de a păstra liniștea.	Mă comport conform valorilor mele.
INTERESAT DE PROPRIA PERSOANĂ	INTERESAT DE CEILALȚI
Pun interesele mele mai presus de cele ale grupului.	Pun pe primul loc binele tuturor.
ÎNCHIS CĂTRE EXTERIOR	DESCHIS CĂTRE EXTERIOR
Blochez stimulii externi pentru a putea să mă concentrez și să evit riscurile.	Învăț din mediul ambiant și îmi dau seama când este nevoie de schimbare.

însă impulsul de a controla relațiile astfel încât să ne avantajăm propriile interese este natural şi normal. Cu toate acestea, în timp, egocentrismul conduce la senzația de izolare. Atunci când punem pe primul loc binele colectiv, ceilalți ne răsplătesc cu încredere şi respect. Formăm legături mai strânse şi mai sensibile. Empatia creşte, iar coeziunea se dezvoltă. Creăm o comunitate tot mai puternică, iar ea ne va ajuta să transcendem conflictele care reprezintă un element necesar în organizațiile foarte performante.

În al patrulea rând, devenim mai deschişi la semnalele sau la stimulii exteriori, inclusiv la cei care ne

obligă să facem lucruri pe care nu ne simțim bine făcându-le. În starea normală, acordăm atenție semnalelor pe care le considerăm relevante. Dacă acestea sugerează modificări în sens ascendent, reacționăm. Dacă, însă, ele impun modificări mai semnificative, putem adopta o atitudine defensivă și de negare. Această atitudine de autoprotecție și auto-mințire ne separă de lumea externă, aflată în permanentă schimbare. Trăim în funcție de o imagine expirată a realității. În starea fundamentală de conducere, suntem mai conștienți de evenimentele care se derulează și generăm în permanență imagini noi. Suntem adaptabili, credibili și unici. În această stare de deschidere față de exterior, nu există două persoane identice.

Aceste patru calități – orientarea către rezultate, motivarea la nivel intern, interesul față de ceilalți și deschiderea către exterior – stau la baza influenței umane pozitive, care este deopotrivă atractivă și fructuoasă. O persoană care nu are aceste patru caracteristici poate fi extrem de influentă, însă influența sa se bazează pe un gen de control sau de forță, care nu conduce de prea multe ori la atragerea unor adepți dedicați. Pătrunzând în starea fundamentală de conducere, creștem probabilitatea de a-i atrage pe alții la un nivel ridicat de comuniune, la o stare de performanță ridicată, care poate continua chiar și când nu suntem prezenți.

Pregătirea pentru starea fundamentală

Pentru că, de regulă, oamenii nu își părăsesc zonele de confort decât dacă sunt obligați, mulți consideră utilă urmarea unui proces atunci când aleg să pătrundă în starea fundamentală de conducere. Eu predau o tehnică pe care o folosesc și în propria mea activitate. Aceasta constă în adresarea a patru între-

bări cu rol de conştientizare, al căror scop este acela să ne ajute să transcendem mecanismele naturale de negare. Atunci când oamenii îşi conştientizează ipocriziile, este mai probabil ca ei să se schimbe. Cei care nu sunt familiarizaţi cu conceptul de „stare fundamentală" trebuie, însă, să ia două măsuri preliminare înainte să-l poată înţelege şi utiliza.

Pasul 1: Recunoaşteţi că aţi mai intrat înainte în starea fundamentală de conducere

Fiecare cititor al acestei publicaţii a intrat, la un moment dat, în starea fundamentală de conducere. Cu toţii ne-am confruntat cu provocări personale sau profesionale semnificative şi am petrecut momente de cumpănă. Când am rezolvat cu succes astfel de situaţii, am intrat, inevitabil, în starea fundamentală de conducere.

Atunci când le prezint oamenilor acest concept, îi rog să identifice două experienţe dificile din trecutul lor şi să se gândească ce s-a întâmplat din patru puncte de vedere: intenţie, integritate, încredere şi adaptabilitate. La început, ei se opun exerciţiului, fiindcă îi rog să rememoreze experienţe dureroase. Pe măsură, însă, ce îşi prezintă experienţele, încep să înţeleagă că se întorc şi la clipe de măreţie. De cele mai multe ori, experienţele dureroase scot la iveală ce avem mai bun. Dacă ne amintim de lecţiile pe care le-am învăţat în astfel de momente, declanşăm emoţii pozitive şi ne este mai uşor să înţelegem ce este posibil în prezent. În acest exerciţiu, îi rog pe oameni să îşi analizeze comportamentul pe parcursul acestor episoade, în legătură cu caracteristicile stării fundamentale de conducere. (Vezi anexa „Aţi fost deja acolo" pentru analiza a două episoade reale.)

Uneori îi rog pe participanții la seminar să își povestească reciproc întâmplările. Desigur, sunt reticenți în a vorbi despre astfel de clipe grele. Pentru a-i ajuta pe oameni să se deschidă, le povestesc și eu despre propriile mele momente de încercări, despre clipe pe care, în mod normal, le-aș păstra pentru mine. Dând dovadă de vulnerabilitate, reușesc să câștig încrederea grupului și îi încurajez pe ceilalți să dea dovadă de același curaj. Am desfășurat recent un seminar la care participau directori neîncrezători. După ce am spart gheața confesiunilor, unul dintre participanți ne-a povestit despre clipele în care acceptase un nou loc de muncă, care îi impunea să se mute cu tot cu familia. Chiar înainte de a începe demersurile, noul șef l-a sunat în grabă, rugându-l să-și scurteze vacanța și să înceapă să lucreze imediat. Întreaga echipă de proiectare din New England demisionase, iar clienții din regiune nu beneficiau de niciun fel de asistență. Directorul a început să lucreze imediat, iar familia a trebuit să se descurce cu mutarea fără ajutorul său. A descris următoarele luni drept „cea mai grea și cea mai bună experiență" a vieții sale.

Un alt director a declarat că aflase că suferă de cancer chiar în săptămâna în care fusese promovat și mutat la Paris, deși nici măcar nu vorbea limba franceză. Vocea îi tremura în timp ce își amintea de aceste evenimente neplăcute. Apoi ne-a povestit despre toate lucrurile bune care au rezultat din această situație, despre cum a reușit să depășească atât boala, cât și dificultățile profesionale, devenind un lider mai autentic și mai influent.

Și ceilalți și-au prezentat propriile povești și am asistat la o modificare semnificativă la nivelul grupului. Rezistența și neîncrederea inițiale au început să

Ați fost deja acolo

Doi participanți la un seminar pe probleme de conducere de la Ross School of Business, Universitatea din Michigan, au folosit acest instrument de autoevaluare pentru a descrie cum au făcut față celor mai mari provocări ale vieții pătrunzând în starea fundamentală de conducere. Puteți utiliza aceeași abordare pentru a analiza cum v-ați atins cele mai semnificative provocări.

	PARTICIPANTUL A	PARTICIPANTUL B
Criza	Am fost pus într-o funcție esențială pentru organizație, care însă îmi depășea cu mult capacitățile. Trebuia să conving oamenii să facă lucruri pe care nu voiau să le facă.	Munceam foarte mult, iar situația mea familială se înrăutățea. În final, soția mi-a spus că vrea să divorțeze.
Cum ați devenit mai orientat pe rezultate?	Încercam să scap de ceea ce aveam de făcut, dar nu puteam suporta vina. În final am hotărât că trebuie să mă schimb. Am vizualizat cum trebuie să fie succesul și mi-am asumat responsabilitatea să realizez toate modificările necesare.	Am simțit că pierdusem totul: familie, avere și poziție. M-am îndepărtat de oameni și am început să beau. În final, am apelat la ajutor profesionist și, astfel, mi-am clarificat valorile și am făcut alegeri în legătură cu viitorul meu.
Cum ați devenit mai motivat la nivel intern?	Nu mi-am mai făcut atâtea griji în legătură cu felul în care aveau să mă evalueze și să mă judece oamenii. Începeam să mă bazez pe propriile valori. M-am simțit mai sigur pe mine ca oricând și mi-am dat seama cât de teamă îmi fusese.	M-am implicat în activități de auto-reflecție și am început să țin un jurnal. Am înțeles că nu mă defineau nici căsătoria, nici averea, nici poziția. Valoram mult mai mult. Am început să mă întreb cum pot face o schimbare pentru cei din jur. M-am implicat mai mult în comunitate.
Cum ați devenit mai interesat de ceilalți?	Am înțeles cât de mare nevoie aveam de oameni și a început să îmi pese mai mult de ei. Auzeam mai bine ce spun. Vorbeam nu numai din cap, ci și din suflet. Colegii mei au reacționat. Și astăzi sunt apropiat de acei oameni.	Pe măsură ce am început să cresc și am simțit că îmi recapăt încrederea în mine, am reușit să comunic cu cei din jur. La serviciu, le cer celor din jur mai multe ca oricând, dar îi și ajut mult mai mult. Îmi pasă de ei, iar ei sunt conștienți de acest lucru.
Cum ați devenit mai deschis către exterior?	Am experimentat abordări noi. De multe ori, ele nu funcționau, dar îmi mențineau gândirea în funcțiune. Am acordat atenție tuturor tipurilor de feedback. Voiam să primesc un feedback corect. Am descoperit foarte multe lucruri. Fiecare pas înainte era îmbucurător.	Am început să mă simt mai puternic. Nu mă mai intimidează atât de mult un feedback negativ. Cred că acest lucru s-a datorat faptului că mi-era mai puțină teamă de schimbare și de dezvoltare.

dispară, iar participanții au început să exploreze starea fundamentală de conducere într-un mod cât se poate de serios. Au conştientizat puterea conceptului şi au recunoscut că, dacă se ascundeau în spatele mândriei sau al reputației, nu reuşeau altceva decât să blocheze progresele viitoare. Povestindu-şi experiențele, au înțeles că deveniseră mai autentici, mai activi, mai respectuoşi şi mai pragmatici.

Pasul 2: Analizați-vă starea actuală

Atunci când ne aflăm în starea fundamentală, dobândim o serie de caracteristici pozitive, precum claritatea viziunii, încrederea în propria persoană, empatia şi gândirea creativă. (Consultați anexa „Vă aflați în starea fundamentală de conducere?" pentru o listă de verificare organizată de-a lungul acestor patru dimensiuni.) Cei mai mulți dintre noi ar dori să spună că avem în permanență aceste caracteristici, dar ele nu se manifestă decât sporadic.

Când ne comparăm performanțele normale cu nivelul optim atins, ne dorim să îmbunătățim ceea ce facem în prezent. Fiindcă ştim că am lucrat mult mai bine în trecut, avem încredere că putem face din nou acest lucru şi ne este mai puțin teamă să ne aventurăm în teritorii necunoscute şi riscante.

Adresarea celor patru întrebări care stimulează transformarea

Desigur, înțelegerea stării fundamentale de conducere şi recunoaşterea puterii ei nu echivalează cu atingerea acestui obiectiv. Intrarea în această stare este cea care implică eforturile autentice. Pentru început, ne putem adresa patru întrebări care corespund celor patru calități ale stării fundamentale.

Vă aflați în starea fundamentală de conducere?

Gândiți-vă la un moment în care ați atins starea fundamentală de conducere – adică momentul în care v-ați atins performanțele optime ca lider – și folosiți această listă de verificare pentru a identifica acele calități de care ați dat dovadă. Apoi bifați elementele care descriu comportamentul dumneavoastră actual. Comparați prezentul și trecutul. Dacă există o diferență semnificativă, ce modificări trebuie să faceți pentru a reveni la starea fundamentală de conducere?

La nivelul optim...	Astăzi...	
		ORIENTAT PE REZULTATE
		Știu ce rezultat doresc să obțin
		Am standarde ridicate
		Inițiez acțiuni
		Îi provoc pe cei din jur
		Pun sub semnul întrebării starea de fapt
		Atrag atenția celor din jur
		Împărtășesc un obiectiv comun
		Mă implic în conversații urgente
		MOTIVAT LA NIVEL INTERN
		Acționez pe baza valorilor mele principale
		Găsesc o motivație interioară
		Am încredere în mine
		Conduc cu curaj
		Aduc la suprafață conflicte ascunse
		Exprim ceea ce cred cu adevărat
		Sunt conștient de o realitate comună
		Mă implic în conversații autentice
		INTERESAT DE CEILALȚI
		Îmi sacrific interesele personale pentru binele comun
		Văd potențialul tuturor
		Am încredere în ceilalți și stimulez interdependența
		Mă identific cu nevoile celorlalți
		Îmi exprim preocuparea

		Îi ajut pe cei din jur
		Simt o identitate comună
		Mă implic în conversații participative
		DESCHIS CĂTRE EXTERIOR
		Nu îmi este teamă de incertitudine
		Doresc să primesc feedback
		Acord o atenție deosebită evenimentelor din jurul meu
		Învăț în mod exponențial
		Sunt pregătit pentru noi oportunități
		Mă dezvolt în permanență
		Simt o contribuție comună
		Mă implic în conversații creative

Pentru a arăta în ce fel ne afectează comportamentul aceste patru calități, în timp ce ne aflăm în starea fundamentală de conducere, vă voi prezenta poveștile a doi directori. Unul este președintele unei companii și îl voi numi John Jones. Celălalt, Robert Yamamoto, este directorul executiv al Camerei de Comerț din Los Angeles. Ambii s-au confruntat în trecut cu provocări majore, care le-au schimbat modul de gândire despre viață și despre carieră.

L-am întâlnit pe John la un curs pe care îl predam. Era un lider de succes, care reformase două companii membre ale corporației sale, însă era frustrat. I se promisese că va deveni președintele celei mai mari companii din corporație de îndată ce avea să se pensioneze președintele actual (în viitorul apropiat). Între timp, îi fusese încredințată o companie pe care toată lumea o considera defunctă. Nu trebuia decât să supravegheze funeraliile, însă el a considerat reforma companiei o provocare personală. După nouă luni, însă, nu se observau prea multe îmbunătățiri, iar angajații tot nu erau foarte implicați.

În ceea ce îl priveşte pe Robert, el obţinuse rezultate acceptabile (dacă nu chiar excepţionale) în cadrul companiei sale. Astfel, atunci când noul preşedinte al consiliului de administraţie l-a rugat să îşi dea demisia, Robert a fost uluit. A trecut printr-o perioadă de frământări şi nelinişti, în care a început să îşi piardă încrederea în ceilalţi şi în propriile competenţe de management şi de conducere. Preocupat pentru familia şi viitorul său, a început să caute un alt loc de muncă şi şi-a dat demisia.

După cum veţi vedea, însă, chiar dacă lucrurile păreau dificile pentru Robert şi pentru John, ei se aflau în pragul unei schimbări pozitive.

Sunt orientat pe rezultate?

În cea mai mare parte a timpului, suntem orientaţi spre confort. Încercăm să facem în continuare ceea ce ştim să facem. Poate chiar credem că urmărim rezultate noi, însă dacă atingerea acestora echivalează cu abandonarea zonei de confort, vom găsi în mod subtil – chiar inconştient – modalităţi de a evita acest lucru. De regulă, susţinem rezultatele ambiţioase atunci când ne proiectăm activităţile pentru o comoditate administrativă maximă, ceea ce ne permite să evităm conflictele, însă, frecvent, sfârşeşte prin a le reproduce pe cele existente deja. De multe ori, alţii ne stimulează această viziune înşelătoare. Concentrarea pe confort este o atitudine ipocrită, de auto-minţire, dar, totodată, de normalitate.

Clarificarea rezultatului pe care dorim să îl creăm impune o reorganizare a vieţii. În loc să ne îndepărtăm de o problemă, ne apropiem de o posibilitate care nu există încă. Devenim mai proactivi, mai pragmatici, mai optimişti, mai dedicaţi şi mai perseverenţi. De

asemenea, devenim mai energici, iar impactul nostru asupra celor din jur devine energizant.

Să analizăm situația lui John. Când am vorbit cu el pentru prima dată, nu şi-a prezentat strategia cu mult entuziasm. Observând această lipsă de pasiune, i-am adresat o întrebare al cărei scop era acela de a-i verifica angajamentul față de rezultatul pe care susținuse că dorește să îl obțină:

> Ce s-ar întâmpla dacă le-ai spune adevărul colaboratorilor tăi? Dacă le-ai spune că nimeni nu se aşteaptă să reuşeşti, că pur şi simplu ai fost pus să stai de pază timp de un an şi jumătate, după care vei avea un loc de muncă excelent? Apoi, le poți spune că ai ales, în schimb, să renunți la acel loc de muncă din vârf şi să lucrezi pentru viitorul colegilor actuali. Ulterior, din această nouă poziție de optimism pentru perspectivele companiei, vei formula o serie de provocări care să depăşească capacitatea normală a angajaților tăi.

Spre surprinderea mea, John mi-a răspuns că şi el începuse să gândească la fel. A luat un şervețel şi a schițat rapid o nouă strategie şi un plan de implementare a acesteia, inclusiv o reordonare a sarcinilor colaboratorilor săi. Strategia era clară şi pragmatică, iar el s-a simțit, dintr-odată, plin de energie.

Ce s-a întâmplat aici? John era preşedintele companiei sale şi, prin urmare, avea autoritate. Apoi, reformase alte două companii, ceea ce arăta că dispunea de cunoştințele şi competențele unui lider în domeniul schimbării. Cu toate acestea, el *eşua* ca lider în domeniul schimbării fiindcă alunecase în zona de confort. Se plafonase şi îşi repeta activitățile. Imita un mare

lider; în acest caz, pe el însuşi. Însă imitaţia nu reprezintă o modalitate adecvată de a intra în starea fundamentală de conducere. Dacă l-aş fi acuzat pe John că nu e devotat unei viziuni autentice, s-ar fi supărat. Ar fi negat cu vehemenţă adevărul. Nu a trebuit decât să îl îndrum în direcţia corectă. Imediat ce a văzut rezultatul pe care dorea să îl creeze şi şi l-a asumat, s-a ivit o nouă strategie şi s-a simţit plin de energie.

Apoi, Robert s-a prezentat la ceea ce credea că va fi ultima sa reuniune cu consiliul de administraţie şi a constatat că e susţinut de mai mulţi oameni decât credea. În mod surprinzător, la finalul întâlnirii, îşi păstra locul de muncă. Totuşi, această întâmplare a condus la introspecţii suplimentare. Robert a început să acorde mai multă atenţie activităţilor sale. A început să îşi conştientizeze tendinţa de a fi tactic şi de a gravita în jurul unor sarcini de rutină. A concluzionat că el de fapt administra, nu conducea. El juca un rol şi lăsa conducerea în sarcina preşedintelui consiliului de administraţie, nu fiindcă acea persoană avea cunoştinţe şi viziune pentru a conduce, ci fiindcă funcţia îi dădea, prin statut, dreptul de a conduce.

„Am decis, brusc, să îmi conduc cu adevărat organizaţia", a spus Robert. „A fost ca şi cum apăruse o nouă persoană. Decizia nu se referea la mine. Trebuia să fac asta pentru binele organizaţiei."

Hotărându-se să conducă „cu adevărat", Robert a început să identifice rezultatele strategice pe care voia să le creeze. În acest demers, şi-a abandonat zona de confort, s-a comportat în moduri noi şi a generat noi rezultate.

Sunt motivat la nivel intern?

În starea normală, respectăm presiunile sociale pentru a evita conflictele şi a rămâne în contact cu co-

laboratorii noştri. Cu toate acestea, ne simțim *mai puțin* în contact, fiindcă evitarea conflictelor conduce la compromisuri politice. Începem să ne pierdem unicitatea şi simțul de integritate. Treptat, obiectivul nostru nu mai constă în crearea unui rezultat extern, ci în păstrarea păcii politice. Pe măsură ce această problemă se intensifică, începem să ne pierdem speranța şi energia.

Această pierdere a fost foarte evidentă în cazul lui John. El era vedeta corporației sale. Totuşi, pentru că se concentra, cel puțin parțial, pe recompensa viitoare – locul de muncă de la vârf – nu se concentra complet pe eforturile pe care trebuia să le depună în momentul respectiv, deci nu avea suficiente pretenții de la angajații pe care îi conducea. Pentru a obține mai mult de la aceştia, John trebuia să fie mai motivat la nivel intern.

Sunt interesat de cei din jur?

Deşi este greu de recunoscut, cei mai mulți dintre noi, în cea mai mare parte a timpului, acordăm prioritate propriilor necesități, nu nevoilor comunității. Într-adevăr, această atitudine este sănătoasă, fiind determinată de un mecanism de supraviețuire. Dar dacă urmărirea propriilor interese ne controlează relațiile, pierdem încrederea celor din jur. Deşi oamenii pot să ne respecte dorințele, relația cu noi nu îi mai motivează să fie energici. În timp, pierdem sprijinul social pe care îl căutăm.

Pentru a deveni mai interesați de ceilalți, trebuie să ne dedicăm binelui comun în relații, grupuri sau organizații, chiar cu sacrificii personale. Când John a trecut în starea fundamentală de conducere, şi-a asumat un viitor incert pentru propria persoană. I se promisese un loc de muncă râvnit de mulți. Nu

trebuia decât să aştepte câteva luni. Totuşi, nu era mulţumit, deci a decis să refuze acea oportunitate, în favoarea unui demers mai conform cu valorile sale de conducere. Când a schimbat macazul, şi-a sacrificat securitatea personală în favoarea unui bine colectiv.

Reţineţi cuvintele lui Robert: „Decizia nu se referea la mine. Trebuia să fac asta pentru binele organizaţiei." După ce a intrat în starea fundamentală de conducere, el i-a propus preşedintelui consiliului de administraţie o nouă direcţie strategică şi i-a spus că, dacă nu îi place consiliului, avea să plece fără regrete. Ştia că strategia avea să fie benefică pentru organizaţie, indiferent cum avea să îl afecteze la nivel personal. Robert a pus pe primul loc binele organizaţiei. Atunci când un lider face acest lucru, oamenii observă, iar liderul dobândeşte respect şi încredere. Este mai probabil ca şi membrii grupului, la rândul lor, să pună pe primul loc binele colectiv. Astfel, sarcinile care anterior păreau imposibile vor deveni realizabile.

Sunt deschis către exterior?

Dacă ne închidem faţă de stimulii externi, ne putem concentra mai bine, dar, totodată, există pericolul să ignorăm semnalele care sugerează necesitatea unei schimbări. Astfel de semnale ne-ar obliga să cedăm controlul şi să ne confruntăm cu riscuri, deci negarea lor reprezintă o măsură de autoprotecţie, dar şi o minciună. John se convinsese singur că făcuse tot posibilul pentru compania care eşua, deşi, în subconştient, ştia că poate îmbunătăţi situaţia. Şi Robert se mintea singur, până ce criza şi reînnoirea şansei i-au permis să se deschidă şi să analizeze faptul că joacă un rol care îi fusese alocat, dar nu îşi folosea cunoştinţele şi capacitatea emoţională pentru a transcende rolul respectiv şi a-şi conduce cu adevărat subordonaţii.

Când ne întrebăm dacă suntem cu adevărat deschişi către exterior, nu ne mai controlăm mediul ambiant, ci, din contră, învățăm din el şi putem recunoaşte necesitatea unei schimbări. Prin urmare, au loc două evenimente. În primul rând, ne vedem obligați să improvizăm, ca reacție la semnalele nerecunoscute anterior, adică să ne îndepărtăm de rutinele stabilite. În al doilea rând, fiindcă supraviețuirea prin încercare şi greşeală necesită o imagine exactă a rezultatelor pe care le creăm, solicităm în mod activ şi autentic un feedback onest. Fiindcă oamenii au mai mare încredere în noi când ne aflăm în această stare şi înțeleg că putem învăța din mesaj, fără a ne supăra pe cel care l-a transmis, feedbackul oferit este mai exact.

Se creează un ciclu de învățare şi delegare, care ne permite să vedem lucruri pe care oamenii nu le văd de obicei şi să formulăm strategii transformaționale.

Aplicarea principiilor fundamentale

Aşa cum îi învăț pe alții despre starea fundamentală de conducere, încerc să aplic acest concept şi în activitatea mea. Eram liderul unei echipe de proiect pentru Centrul de educație antreprenorială al Universității din Michigan. De regulă, acest centru organizează cursuri de o săptămână, pentru 30-40 de antreprenori. S-a propus dezvoltarea unui nou produs, o săptămână integrată de perspective asupra artei conducerii. C.K. Prahalad avea să înceapă cu o prezentare strategică, apoi urmau Noel Tichy, Dave Ulrich, Karl Weick şi cu mine, cu propriile noastre prezentări. Obiectivul consta în a umple o sală de 400 de locuri. Fiindcă fiecare prezentator se bucura de o susținere amplă într-un domeniu al activității antreprenoriale, aveam încredere că puteam umple

sala, aşa că am programat cursul pentru luna iulie, când spaţiile noastre erau de regulă sub-utilizate.

În primele luni de planificare şi organizare, totul a funcţionat perfect. Un consultant de marketing ne-a spus că ne putem aştepta să se înscrie jumătate dintre persoanele necesare cu trei săptămâni înaintea evenimentului. Apoi, la momentul respectiv, se ocupaseră aproape jumătate din locuri, deci am crezut că totul merge bine. După aceea, un alt consultant ne-a spus că pentru un astfel de eveniment se vor înscrie puţine persoane în ultimele trei săptămâni. Această previziune surprinzătoare însemna că vom avea doar jumătate din numărul preconizat de spectatori şi că, doar cu mare noroc, abia ne vom acoperi costurile.

Ca lider de echipă, puteam vizualiza dezastrul. Profesorii, obişnuiţi cu sălile pline, aveau să se simtă jigniţi de o sală pe jumătate goală. Decanul avea să vrea să ştie ce nu mersese bine, iar personalul avea să dea, probabil, vina pe liderul de echipă. În noaptea aceea nu am putut dormi. Mi-era teamă şi ruşine. În final, mi-am spus că acest comportament e inutil. M-am dus la birou şi am scris pe o foaie de hârtie cele patru întrebări. Pe măsură ce le analizam, am concluzionat că sunt orientat pe confort, motivat la nivel extern, preocupat de propria persoană şi închis faţă de exterior.

Aşadar, m-am întrebat: „Ce rezultat vreau să creez?" Am scris că vreau ca centrul să înveţe cum să ofere un produs nou, de calitate mondială, pentru care, în timp, să se formeze cerere. Graţie acestei clarificări, am avut o viziune revelatoare: fiindcă aceasta era prima furnizare a produsului, obţinerea unui profit considerabil nu era esenţială. Sigur, ar fi fost bine să obţinem profit, dar era bine şi să învăţăm cum să organizăm un astfel de eveniment, să ne re-

cuperăm cheltuielile şi să punem bazele obţinerii de profituri viitoare.

Apoi m-am întrebat: „Cum mă pot preocupa pentru ceilalţi?" La momentul respectiv, mă preocupam numai de propria persoană, mă îngrijora reputaţia mea şi primul meu imbold a fost acela de a mă supăra pe colaboratori. Gândindu-mă, însă, ce ar fi putut crede ei în seara aceea, mi-am dat seama că, probabil, erau îngrijoraţi că voi veni a doua zi la serviciu pregătit să dau vina pe ei. Subit, am conştientizat necesitatea de a-i provoca şi de a-i susţine.

În final, m-am gândit cum aş putea deveni deschis faţă de exterior. Trebuia să merg înainte şi să învăţ ceva nou, chiar dacă aveam să mă simt incomod. Trebuia să mă implic într-un dialog explorator, nu pur şi simplu să prezidez.

Am început imediat să concep o listă de strategii de marketing, deşi mă gândeam că multe dintre ele se vor dovedi inutile, fiindcă nu ştiam nimic despre marketing. A doua zi, am reunit echipa şi, în mod normal, membrii echipei se aflau într-o atitudine defensivă. I-am întrebat ce rezultat vrem să creăm. Ceea ce a urmat este un bun exemplu pentru cât de contagioasă poate fi starea fundamentală de conducere.

Am vorbit despre strategii pentru creşterea numărului de persoane prezente şi, după ceva timp, le-am spus că am câteva idei de marketing, pe care mi-e jenă să le comunic, dar voiam să fac tot posibilul pentru a ajuta. Au râs la multe dintre propunerile mele naive în legătură cu creşterea publicităţii şi crearea stimulentelor de preţuri, însă propunerile mele au dat naştere unor discuţii aprinse, iar grupul a început să conceapă o strategie colectivă. Fiindcă eram deschis la nivel extern, toată lumea a avut timp şi spaţiu să conducă. Membrii echipei au propus mo-

dalități mai bune de abordare a piețelor de desfacere și de creare a stimulentelor. La acea întâlnire, grupul și-a dezvoltat un scop, o realitate, o identitate și o contribuție comune. Colegii mei au plecat foarte optimiști, ca o echipă devotată.

În final, nu am avut 400 de participanți, dar am umplut locuri suficiente pentru a avea un eveniment de succes. Ne-am recuperat cu brio cheltuielile și ne-am dezvoltat competențele necesare pentru a organiza mai bine un astfel de eveniment pe viitor. Programul a fost un succes fiindcă s-au produs transformări în rândul personalului. Transformările, însă, nu s-au datorat întâlnirii, ci au început în noaptea dinainte, când mi-am adresat cele patru întrebări și am trecut de la starea de normalitate la starea fundamentală de conducere. Pătrunderea mea în starea fundamentală i-a încurajat și pe membrii echipei să intre în aceeași stare.

Deși starea fundamentală se dovedește a fi utilă în perioadele de criză, ea ne poate ajuta și să înfruntăm provocări mult mai obișnuite. Dacă urmează să port o conversație importantă, să particip la o întâlnire importantă, la un eveniment semnificativ sau să predau o lecție, o parte din pregătirea mea se rezumă la încercarea de a atinge starea fundamentală de conducere. Indiferent dacă lucrez cu o persoană, cu un grup sau cu o organizație, adresez aceleași patru întrebări. De regulă, ele conduc la performanțe ridicate, iar repetarea unor performanțe ridicate poate crea, în final, o cultură a performanțelor deosebite.

Inspirarea celorlalți, în vederea obținerii de performanțe deosebite

Atunci când intrăm în starea fundamentală de conducere, avem imediat noi gânduri și ne implicăm în

noi comportamente. Nu putem rămâne pentru totdeauna în această stare. Ea poate dura ore, zile sau, câteodată, luni, dar uneori revenim la atitudinea normală. Deşi starea fundamentală este temporară, de fiecare dată când trecem prin ea învățăm mai multe despre oameni şi despre mediul ambiant şi mărim probabilitatea de a reveni la ea. Mai mult, îi inspirăm pe cei din jurul nostru să atingă un nivel ridicat al performanțelor.

În zilele noastre, Robert este uimit de contrastul dintre trecutul şi prezentul organizației sale. Transformarea sa într-un lider cu energie pozitivă, voință şi capacitate de a gestiona provocările în noi moduri a contribuit la transformarea Camerei de Comerț din Los Angeles într-o întreprindere creativă şi perfect funcțională. Atunci când am vorbit ultima dată cu Robert, mi-a spus următoarele lucruri:

În consiliul de administrație, dar şi în rândul personalului, există numeroase persoane dispuse să abordeze provocările în noi moduri şi să conceapă soluții împreună. La întâlnirile noastre, este prezent un nou suflu de energie. Ceea ce înainte părea inimaginabil, acum se poate întâmpla cu uşurință.

Orice director general ar fi încântat să poată spune aceste lucruri. Adevărul este, însă, că situația nu este una tipică. Atunci când Robert a intrat în starea fundamentală de conducere, grupul său (care pornise la drum cu o atitudine normală) s-a însuflețit, grație noilor sale puseuri de energie şi viziune. După ce Robert a părăsit starea fundamentală, grupul a susținut în continuare un nivel ridicat al performanțelor. Grupul continuă să înflorească, fără modificări sau restructurări semnificative la nivelul personalului.

Toate acestea nu s-au întâmplat fiindcă Robert a citit o carte sau un articol despre cele mai bune

practici ale vreunui lider remarcabil. Nu s-au întâmplat fiindcă ar fi imitat pe altcineva, ci fiindcă a fost împins în afara zonei de confort şi obligat să pătrundă în starea fundamentală de conducere. A fost motivat să clarifice rezultatul pe care voia să îl creeze, să acţioneze cu curaj, pe baza valorilor sale principale, să îşi sacrifice interesele proprii în favoarea binelui colectiv, să acţioneze cu curaj şi să înveţe în timp real. De la Robert şi de la alţii asemenea lui, putem învăţa valoarea provocărilor de acest gen. Procesul este unul dureros, dar poate avea un impact extrem de pozitiv asupra vieţii noastre şi asupra celor care ne înconjoară.

Articol publicat iniţial în iulie 2005

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITARA

Ce întrebări să îi adresăm persoanei din oglindă

de Robert S. Kaplan

DACĂ VĂ ASEMĂNAȚI celor mai mulți lideri de succes, vi s-au oferit, la începutul carierei, multe sfaturi și mult sprijin. Ați fost monitorizat, instruit și îndrumat îndeaproape. Pe măsură ce ați avansat în ierarhie, sursele de feedback onest și util s-au împuținat, iar, după un anumit punct, v-ați aflat în mare măsură pe cont propriu. Acum, șeful dumneavoastră – dacă aveți un șef – nu mai acordă foarte mare importanță acțiunilor dumneavoastră cotidiene. Probabil că, până la ieșirea la iveală a greșelilor, va fi prea târziu să le remediați sau să schimbați părerea șefului despre dumneavoastră. Iar atunci când deciziile greșite de management vă vor afecta în mod negativ rezultatele afacerii, va fi, de regulă, prea târziu să faceți corecțiile care să vă readucă pe linia de plutire.

Indiferent cât de talentat sunteți și cât de mult succes aveți, veți comite greșeli. Veți dobândi obiceiuri proaste. Lumea se va schimba subtil, fără ca măcar să vă dați seama, iar comportamentele odinioară funcționale vor deveni ineficiente. Pe parcursul unei cariere de 22 de ani la Goldman-Sachs, am avut șansa de a conduce mai multe afaceri și de a lucra cu sau de a instrui mulți lideri. Am condus eforturile de

instruire realizate de conducerea de prim rang a firmei şi am co-prezidat comitetul de parteneriat, care se axa pe analize, promovări şi dezvoltarea directorilor executivi. Pe parcursul acestei experienţe şi graţie interviurilor ulterioare cu mulţi directori dintr-o gamă variată de sectoare economice, am observat că inclusiv liderii deosebiţi trec prin perioade profesionale în care îşi pierd direcţia pentru o anumită perioadă de timp.

Lucrurile sunt greu de observat atunci când ne aflăm în miezul lor. Modificările la nivelul mediului, al concurenţei sau al circumstanţelor personale vă pot scoate, uşor, din joc. Am învăţat că o caracteristică esenţială a liderilor de succes nu este aceea că îşi dau seama cum să se menţină în permanenţă la înălţime, ci că dezvoltă tehnici care îi ajută să recunoască o situaţie precară şi să îşi revină cât mai repede. Potrivit experienţei mele, cea mai bună modalitate de a face acest lucru constă în a lua, periodic, o pauză (la fiecare trei sau şase luni, de exemplu, şi, mai ales, atunci când aveţi senzaţia că lucrurile nu merg bine) şi în a vă adresa cu sinceritate o serie de întrebări în legătură cu ceea ce faceţi şi ce anume ar trebui să faceţi altfel. Indiferent cât de simplu pare acest proces, oamenii sunt deseori şocaţi de propriile răspunsuri la probleme esenţiale de management şi de conducere.

Un manager care lucra într-o importantă companie de servicii financiare, care nu fusese promovat, mi-a spus că a fost destul de surprins de evaluarea anuală a performanţelor sale, care evidenţia o serie de probleme de management ce nu îi fuseseră comunicate în prealabil. Şeful îi citise o serie de comentarii din evaluare care îi evidenţiau competenţele deficitare de comunicare, incapacitatea de a formula în mod

Ideea, pe scurt

Dacă sunteți ca majoritatea managerilor, cu cât avansați mai mult în ierarhie, cu atât veți primi mai puțin feedback onest cu privire la performanțele dumneavoastră. Fără informațiile esențiale primite de la șefi și de la colegi, puteți comite greșeli ireparabile, care vă vor afecta atât organizația, cât și reputația. Cum vă puteți da seama care este *cu adevărat* situația și cum puteți evita dezastrele profesionale? Kaplan vă recomandă să solicitați răspunsuri *de la propria persoană*. Adresați-vă regulat întrebări precum: „Le comunic angajaților mei o viziune a întreprinderii?" „Îmi petrec timpul astfel încât să îmi pot atinge prioritățile?" „Le ofer oamenilor feedback direct și oportun, pe care să se poată baza?", „Cum mă comport în situații de presiune?"

Este mult mai important să adresați întrebările *corecte* decât să aveți toate răspunsurile. Aplicând acest proces, rezolvați provocările de conducere care apar în mod inevitabil pe parcursul carierei și concepeți noi planuri pentru a rămâne la înălțime.

eficient o strategie pentru afacere și tendința de a se izola de echipă. El considera că evaluarea nu e corectă. După 15 ani de muncă, începuse să se simtă confuz și neînțeles și se întreba dacă mai are vreun viitor acolo. A decis să solicite feedback direct de la cinci dintre principalii săi colaboratori permanenți. În cadrul unor întâlniri între patru ochi, le-a solicitat o opinie sinceră și sfaturi. A fost uimit să afle că aceștia îi criticau vehement o parte dintre măsurile luate recent, că erau confuzi în legătură cu abordarea sa profesională și că erau de părere că el nu mai prețuiește opiniile lor. Feedbackul acesta l-a ajutat să înțeleagă că fusese atât de prins cu problemele cotidiene, încât nu mai reușise să își ia un moment de răgaz și să se gândească la ce anume face. Revelația a fost uriașă. A luat imediat măsuri pentru a-și schimba comportamentul și a remedia aceste carențe. Evaluarea de anul următor a fost mult mai bună, a fost promovat, iar performanțele afacerii sale s-au îmbunătățit. Managerul a avut noroc că a primit acest feedback în

Ideea, în practică

Kaplan sugerează să vă adresaţi periodic întrebări referitoare la cele şapte provocări legate de conducere.

Pentru a rezolva această provocare legată de conducere...	Întrebaţi-vă...	Fiindcă...
Viziunea şi priorităţile	Cât de des comunic o viziune şi priorităţile esenţiale pentru atingerea acelei viziuni?	Angajaţii vor să ştie încotro se îndreaptă întreprinderea şi pe ce elemente trebuie să se axeze pentru a contribui la dezvoltarea ei. Pe măsură ce lumea se schimbă, ei vor să ştie cum s-ar putea schimba viziunea şi priorităţile.
Gestiunea timpului	Modul în care îmi petrec timpul este în acord cu priorităţile mele esenţiale?	Monitorizarea utilizării timpului poate evidenţia discordanţe uimitoare – chiar terifiante – între priorităţile dumneavoastră şi acţiunile pe care le desfăşuraţi. Aceste discordanţe le transmit angajaţilor mesaje neclare în legătură cu priorităţile dumneavoastră autentice.
Feedbackul	Le ofer oamenilor feedback direct, la timp, astfel încât să poată acţiona în consecinţă?	Angajaţii doresc să primească feedback sincer, direct şi în timp util. Productivitatea şi loialitatea se îmbunătăţesc atunci când angajaţii au încredere că le prezentaţi problemele prompt şi onest.
Planificarea succesiunii	Mi-am identificat potenţialii succesori?	Este important să îi cultivaţi pe viitorii lideri care pot dezvolta afacerea. Dacă nu v-aţi identificat deja potenţialii succesori, probabil că nu delegaţi suficient şi, astfel, ridicaţi probleme de natură decizională.

timp util pentru a-şi repune cariera pe picioare, deşi a regretat că aşteptase să apară o evaluare negativă pentru a pune întrebări esenţiale în legătură cu activităţile sale de conducere. Şi-a promis că nu va mai face niciodată această greşeală.

În acest articol, evidenţiez şapte tipuri de întrebări pe care liderii trebuie să şi le adreseze periodic.

Evaluarea și alinierea	M-am adaptat la modificările de natură profesională care pot impune schimbarea modului de conducere a companiei?	Toate întreprinderile se confruntă cu provocările determinate de schimbări, de exemplu la nivelul nevoilor consumatorilor sau al fazei de maturitate a întreprinderii. Pentru a determina care este cea mai bună metodă de a vă dezvolta întreprinderea, verificați, regulat, prezența schimbărilor, solicitați perspective noi de la subordonații talentați și concepeți noi modele organizaționale.
Conducerea în condiții de presiune	Cum mă comport în condiții de presiune?	În perioadele de criză, angajații vă urmăresc la microscop și vă imită comportamentul. Identificându-vă comportamentele neproductive în condiții de presiune (precum învinuirea celorlalți sau pierderea cumpătului), puteți gestiona mai bine acele comportamente și puteți evita transmiterea unor mesaje neintenționate către angajați, cu privire la modul în care *ei* ar trebui să se comporte.
Respectarea propriilor valori	Stilul meu de conducere reflectă cine sunt cu adevărat?	O carieră profesională este un maraton, nu un sprint. Dacă ați adoptat un stil de conducere care nu vă reflectă competențele, valorile și personalitatea, vă veți epuiza.

Nu sugerez că ar exista un răspuns „corect" pentru oricare dintre aceste întrebări sau că, la orice moment, ele vor rezona cu un anumit director. Sugerez, însă, că directorii de succes își pot îmbunătăți regulat performanțele și pot preveni probleme comerciale grave, dacă își acordă puțin timp pentru a-și adresa o serie de întrebări esențiale.

Viziunea și prioritățile

Este surprinzător cât de des liderii nu se întreabă: *Cât de frecvent comunic o viziune şi priorităţi pentru afacerea mea? Dacă i-aş întreba pe angajaţii mei, ar fi capabili să formuleze viziunea şi priorităţile?* Mulţi lideri au, pe hârtie, o mare varietate de talente de conducere: competenţe interpersonale, strategice şi analitice; un har pentru formarea de echipe şi, cu siguranţă, capacitatea de a dezvolta o viziune. Din păcate, în iureşul activităţilor cotidiene, ei nu îşi comunică în mod adecvat viziunea către organizaţie şi, mai ales, nu o formulează astfel încât oamenii să înţeleagă ce trebuie să facă pentru a susţine compania. Oamenii sunt foarte greu de condus dacă nu ştiu foarte bine încotro se îndreaptă şi ce aşteptări are şeful de la ei.

Aceasta era problema unei companii mari, din topul *Fortune 200*, care se hotărâse să investească în cei 1.000 de manageri de top pe care îi avea, înscriindu-i într-un program de instruire intensivă în domeniul managementului, care avea să dureze două zile, în grupuri de câte 100. Înainte de fiecare sesiune, participanţii au fost supuşi unei analize cuprinzătoare, fără scop de evaluare, în care zece dintre subordonaţii lor evidenţiau elementele esenţiale ale performanţelor individuale. Conducerea de vârf a companiei a analizat rezultatele, axându-se pe primele cinci şi pe ultimele cinci trăsături ale fiecărui grup. Deşi firma era foarte bine condusă, capacitatea de a formula o viziune se număra printre ultimele cinci, pentru aproape toate grupurile. Managerii companiei articulau o viziune, însă feedbackul primit de la subordonaţi le arăta în mod clar că nu o comunicau

suficient de des sau de clar pentru a satisface nevoia de îndrumare a subordonaților.

Angajații vor să știe în ce direcție se îndreaptă întreprinderea și pe ce anume trebuie să se axeze. Pe măsură ce lumea se schimbă, ei vor dori să știe cum s-ar putea schimba și viziunea și prioritățile întreprinderii. Chiar dacă managerii sunt învățați să comunice în mod activ, mulți comunică defectuos, în mod neintenționat, sau nu formulează prioritățile specifice care ar da sens viziunii lor. Oricând de des credeți că discutați despre viziune și strategie, nu faceți acest lucru suficient de frecvent sau într-un mod suficient de detaliat pentru a răspunde necesităților angajaților dumneavoastră. Analizați situația directorului general al unei companii de biotehnologie, recent înființată, care era destul de nemulțumit de o situație pe care o considera o discordanță la nivelul echipei de conducere. El era convins că firma trebuie să apeleze la o finanțare substanțială prin aport de capitaluri în următoarele 18 luni, în timp ce directorii voiau să mai aștepte câțiva ani, până ce două sau trei dintre principalele medicamente produse de companie aveau să avanseze în procesul de aprobare. Preferau să le solicite bani investitorilor atunci când compania se afla mai aproape de generarea de venituri. Atunci când l-am întrebat care e viziunea sa pentru companie, directorul general și-a dat seama cu timiditate că nu își formulase niciodată cu adevărat viziunea. Avea un plan tactic bine formulat, referitor la fiecare efort productiv specific al companiei, însă îi lipsea o viziune bine formată, care să dezvolte contextul acestor eforturi. S-a hotărât să organizeze o întâlnire cu membrii echipei de conducere, în alt loc decât în clădirea firmei, pentru a discuta și a formula în mod clar o viziune pentru companie.

După o dezbatere antrenantă, grupul a ajuns rapid la un consens privind o viziune şi priorităţi strategice. Au înţeles că, pentru a-şi atinge obiectivele comune, întreprinderea avea nevoie de o finanţare substanţială mai devreme, nu mai târziu, ca să nu trebuiască să renunţe la o parte dintre iniţiativele esenţiale pentru viziunea lor în legătură cu compania. După ce au apreciat la justa valoare aceste considerente, au înţeles care e scopul directorului general şi întâlnirea s-a încheiat într-un climat de consens cu privire la strategia de finanţare. Directorul general a fost surprins de cât de uşor îi fusese să îi unească pe membrii echipei sale de conducere. Fiindcă stabiliseră în ce direcţie se îndreaptă întreprinderea, problemele specifice au devenit mult mai uşor de rezolvat.

Un neajuns frecvent în formularea unei viziuni constă în incapacitatea de a concepe o listă fezabilă de iniţiative. Reducerea listei impune un proces îndelungat de gândire şi realizarea unor alegeri dificile. Aceste opţiuni le comunică angajaţilor dumneavoastră foarte multe în legătură cu modul în care ar trebui să îşi petreacă timpul. Am discutat cu managerul unei forţe naţionale de vânzări, care se simţea frustrat de faptul că subordonaţii săi direcţi nu se axau pe activităţile necesare pentru atingerea obiectivelor de vânzări la nivel regional. Prin urmare, vânzările creşteau într-un ritm mult mai lent decât se prevăzuse la începutul anului. Când l-am rugat să enumere între trei şi cinci priorităţi-cheie pe care voia să se axeze agenţii de vânzări, a făcut o pauză şi apoi a explicat că priorităţile erau 15 la număr şi că îi va fi foarte greu să reducă lista la cinci.

Pe măsură ce vorbea, a avut o revelaţie. A înţeles de ce poate exista o discordanţă între el şi subordonaţii săi: subordonaţii nu ştiau exact ce voia el, deoa-

rece nu le spusese acest lucru într-un mod pragmatic, în funcție de priorități. A reflectat asupra acestei probleme în următoarele două săptămâni, s-a gândit mult la propriile sale experiențe ca manager regional și s-a consultat cu mai mulți colegi, apoi a ales trei priorități pe care le considera esențiale pentru creșterea vânzărilor. Cea mai importantă dintre acestea se referea la un exercițiu major de țintire a unor noi afaceri, urmat de un efort substanțial de atragere a clienților potențiali. Managerii regionali au înțeles imediat și au început să se axeze pe aceste inițiative. Fapt este că existența unui număr de 15 priorități echivalează cu absența oricărei priorități. Managerii au obligația să își transpună viziunea într-un număr fezabil de priorități, pe care subordonații lor să le poată înțelege și pune în aplicare.

Gestionarea timpului

Al doilea domeniu în care trebuie să vă adresați întrebări este dureros de simplu și este foarte legat de primul: *Cum îmi petrec timpul?* După ce vă cunoașteți prioritățile, trebuie să stabiliți dacă vă petreceți timpul – resursa cea mai de preț – într-un mod care vă va permite să le atingeți. De exemplu, dacă principalele dumneavoastră priorități constau în dezvoltarea talentelor și expansiune globală, însă vă petreceți majoritatea timpului acordând atenție unor proleme operaționale și administrative interne, care ar putea fi delegate, înseamnă că există o discordanță și că trebuie să schimbați ceva.

Întrebarea este simplă, însă mulți lideri, inclusiv eu, nu pot răspunde cu exactitate întotdeauna. Atunci când liderii își monitorizează, în sfârșit, timpul, îi surprinde ceea ce află. Cei mai mulți dintre noi trec prin perioade în care evenimentele neașteptate

şi haosul cotidian ne determină să fim pasivi, în loc să acţionăm conform unui plan prestabilit. Crizele, surprizele, problemele de personal şi întreruperile fac ca săptămâna de lucru să pară o realitate extrem de confuză. Le-am recomandat multor lideri să monitorizeze felul în care îşi petrec fiecare oră a fiecărei zile, timp de o săptămână, apoi să împartă orele pe tipuri de activităţi: de exemplu, dezvoltarea afacerii, gestiunea resurselor umane şi planificare strategică. Pentru cea mai mare parte a liderilor, rezultatele acestui exerciţiu sunt uimitoare – chiar terifiante – existând discordanţe evidente între priorităţi şi modul în care îşi petrec efectiv timpul.

De exemplu, directorul general al unei companii producătoare, de dimensiuni medii, era nemulţumit fiindcă lucra 7 de zile pe săptămână şi niciodată nu reuşea să ajungă la zi. Viaţa sa de familie avea de suferit, iar la muncă era în permanenţă indisponibil pentru angajaţii săi şi pentru clienţii principali. I-am sugerat să se oprească puţin şi să analizeze modul în care îşi gestionează timpul, oră de oră, pe parcursul unei săptămâni. Am analizat rezultatele şi am observat că petrecea foarte mult timp aprobând cheltuielile companiei, unele chiar pentru numai 500 de dolari, în condiţiile în care firma avea vânzări de 500 de milioane de dolari. Aflat la mine în birou, a încercat să îmi explice de ce nu delegase, măcar parţial, această responsabilitate. Am constatat că activitatea era o rămăşiţă a vremurilor în care compania era mult mai mică. Şi-a dat seama că, delegând autoritatea de aprobare a cheltuielilor operaţionale recurente sub 25.000 de dolari, putea economisi până la 15 ore pe săptămână. A fost uimit că nu recunoscuse această problemă şi că nu făcuse această schimbare simplă mult mai devreme.

Felul în care vă petreceți timpul este o chestiune importantă, nu numai pentru dumneavoastră, ci pentru întreaga echipă. Oamenii tind să își urmeze liderii în ceea ce privește gestionarea timpului, deci trebuie să vă asigurați că există concordanță între acțiunile dumneavoastră, prioritățile afacerii și activitățile echipei. Directorul general al unei firme de servicii profesionale cu o creștere rapidă și cu 300 de angajați considera că, pentru a consolida afacerea, directorii erau obligați să dezvolte relații mai puternice și mai solide cu clienții. Aceasta însemna că liderii de prim rang ai companiei trebuia să petreacă mai puțin timp în birouri și mai mult timp la întâlnirile cu clienții. Întrebat cum își petrece propriul timp, directorul general nu a reușit să răspundă. După ce și-a urmărit utilizarea timpului timp de o săptămână, el a aflat cu uimire că aloca foarte mult timp activităților administrative asociate gestionării firmei. A înțeles că atenția acordată acestor subiecte nu reflectă prioritățile afacerii și le transmite un mesaj confuz angajaților săi. Și-a propus imediat să delege o parte dintre aceste activități administrative și să mărească volumul de timp petrecut cu clienții, oferindu-le angajaților săi un exemplu bun. Și-a îndrumat fiecare manager să urmeze un exercițiu similar de alocare a timpului, pentru a se asigura că aceștia le acordă clienților suficient timp.

Desigur, felul în care un lider își petrece timpul trebuie să fie în acord cu nevoile întreprinderii, acestea putând varia în funcție de perioada anului, de modificările de personal și de factorii externi. Important este că, orice ați hotărî, alocarea timpului trebuie să constituie o decizie conștientă, în acord cu viziunea și prioritățile afacerii dumneavoastră. Având în vedere presiunea conducerii unei întreprinderi, poate

Autoevaluarea

Pentru a vă evalua propriile performanțe și a rămâne la înălțime, trebuie să vă luați un răgaz și să vă adresați o serie de întrebări esențiale.

Viziunea și prioritățile

Sub presiunea activităților cotidiene, liderii nu reușesc de multe ori să îi comunice organizației viziunea lor și, mai ales, nu o comunică astfel încât subordonații lor să înțeleagă în ce sens trebuie să depună eforturi.

Cât de des comunic o viziune pentru întreprinderea mea?

Am identificat și comunicat între trei și cinci priorități principale pentru realizarea acestei viziuni?

Dacă i-aș întreba pe angajații mei, ar putea formula viziunea și prioritățile?

Gestionarea timpului

Liderii trebuie să știe cum își petrec timpul și trebuie să se asigure că alocarea timpului lor (și a timpului subordonaților) este în acord cu prioritățile lor.

Cum îmi petrec timpul? Felul în care îmi petrec timpul este în acord cu prioritățile mele?

Cum își petrec timpul subordonații mei? Felul în care își petrec timpul este în acord cu prioritățile activității lor?

Feedbackul

De multe ori, liderii nu își instruiesc angajații în mod direct și la timp, ci, în schimb, așteaptă până la evaluarea de final de an. Această abordare poate conduce la surprize neplăcute și poate submina o dezvoltare profesională eficientă. La fel de important este ca liderii să îi cultive pe acei subordonați care le pot oferi sfaturi și feedback pe parcursul anului.

Le ofer angajaților mei feedback direct și în timp util, astfel încât să poată acționa în consecință?

Am cinci sau șase subordonați care îmi vor spune lucruri pe care, poate, nu vreau să le aflu, dar pe care trebuie să le ascult?

Planificarea succesiunii

Atunci când liderii nu își planifică în mod activ succesiunea, ei nu deleagă suficient și pot ridica probleme de natură decizională. Angajații importanți pot demisiona dacă nu sunt cultivați și provocați în mod activ.

Mi-am ales, cel puțin în minte, unul sau mai mulți succesori potențiali?

Îi instruiesc și le aloc sarcini provocatoare?

Deleg suficient? Am devenit o sursă de probleme de natură decizională?

Evaluarea și alinierea

Lumea se schimbă în permanență, iar liderii trebuie să își poată adapta întreprinderile în mod corespunzător.

Modelul întreprinderii mele încă este aliniat la factorii-cheie de succes pentru acest sector de activitate?

Dacă ar trebui să îmi proiectez întreprinderea de la zero, cum aș proiecta-o? Cum ar diferi față de modelul actual?

Ar trebui să creez o echipă operativă formată din subordonați, care să răspundă la aceste întrebări și să îmi prezinte recomandări?

Conducerea în condiții de presiune

Acțiunile unui lider în perioade de stres sunt urmărite îndeaproape de subordonați și au un impact profund asupra culturii firmei și asupra comportamentului angajaților. Liderii de succes trebuie să fie conștienți de propriii factori de stres și să își moduleze în mod conștient comportamentul în timpul acestor perioade, pentru a se asigura că acționează în modalități conforme cu credințele și valorile lor de bază.

Ce tipuri de evenimente creează presiune pentru mine?

Cum mă comport în condiții de presiune?

Ce semnale le transmit subordonaților mei? Aceste semnale sunt utile, sau subminează succesul afacerii mele?

Loialitatea față de propriile valori

Directorii de succes dezvoltă stiluri de conducere adecvate nevoilor întreprinderii în care lucrează, dar și propriilor convingeri și propriei personalități.

Stilul meu de conducere este confortabil? Reflectă cine sunt cu adevărat?

Sunt suficient de hotărât, sau am devenit nesigur?

Sunt prea atent să nu deranjez pe nimeni?

Faptul că mă îngrijorez în legătură cu următoarea promovare sau primă mă îndeamnă să îmi reprim criticile sau să ezit în a-mi exprima opiniile?

fi uşor să vă pierdeţi din vedere obiectivele, deci este important să vă adresaţi periodic această întrebare. Aşa cum vă reculegeţi pentru a analiza o decizie majoră de investiţii, aşa trebuie să analizaţi cu calm şi modul în care vă investiţi timpul.

Feedbackul

Atunci când vă gândiţi la modurile în care abordaţi feedbackul, ar trebui să vă întrebaţi mai întâi: *Le ofer celor din jur un feedback direct, constructiv şi oportun?* Apoi: *Am cinci sau şase subordonaţi care îmi spun lucruri pe care nu vreau, însă pe care trebuie să le ştiu?*

Cea mai mare parte a subordonaţilor ambiţioşi vor să fie instruiţi şi dezvoltaţi într-un mod direct şi autentic. Vor să primească feedback cât încă mai au timp să acţioneze în consecinţă. De regulă, dacă aşteptaţi până la evaluarea de sfârşit de an, este prea târziu. Din experienţa mea, managerii bine intenţionaţi nu reuşesc să le ofere subordonaţilor un feedback direct, onest, în timp util.

Unul dintre motivele acestui eşec este acela că, deseori, managerilor le este teamă că un feedback constructiv şi criticile le vor demoraliza angajaţii. Totodată, criticarea unui angajat într-un mod sincer şi oportun poate fi percepută drept o atitudine agresivă. În final, multor manageri le este teamă că, din cauza unui feedback de acest gen, subordonaţii nu îi vor mai agrea. Prin urmare, liderii aşteaptă de multe ori până la evaluările de performanţă de la finalul anului. Acestea au scop evaluativ (deci oferă un verdict asupra activităţii de pe parcursul anului) şi, prin urmare, nu conduc la instruire constructivă. De obicei, subordonatul adoptă o atitudine defensivă şi nu este deschis la critici. O astfel de abordare creează surprize, de multe ori neplăcute, care subminează

încrederea şi reduc drastic loialitatea subordonatului faţă de manager.

Adevărul este că managerii care nu oferă feedback imediat şi direct sunt de multe ori „plăcuţi" până la sfârşitul anului, iar atunci generează dezacorduri majore. Dacă angajaţii nu s-au ridicat la înălţimea aşteptărilor, eşecul se reflectă în prime, măriri de salariu şi promovări. Senzaţia de nedreptate poate fi enormă. Şi mai gravă este conştiinţa că, dacă un angajat ar fi primit feedback mai devreme, el ar fi depus eforturi semnificative pentru a se perfecţiona şi a remedia problemele.

Deşi oamenilor le place să primească feedback pozitiv, ei doresc, în ultimă instanţă, să cunoască adevărul şi de prea puţine ori am văzut persoane care abandonează atunci când află adevărul sau când sunt îndemnate să lucreze mai bine. Acest lucru nu se întâmplă decât atunci când este prea târziu. Consider că este mai probabil ca angajaţii să rămână pe baricade dacă înţeleg ce probleme trebuie să rezolve şi dacă au încredere că dumneavoastră le veţi prezenta acele probleme într-un mod direct şi prompt. Astfel, ei vor căpăta încredere că veţi lucra cu ei pentru a le dezvolta competenţele şi că nu vor avea un şoc la sfârşitul anului. Angajaţii care nu sunt promovaţi, deşi se aşteptau să fie, vă vor ierta mai uşor dacă le spuneţi în permanenţă unde trebuie să se perfecţioneze, chiar dacă nu au atins încă aceste obiective. Îşi pot chiar mări eforturile pentru a vă demonstra că pot rezolva aceste neajunsuri.

Pe parcursul carierei mele la Goldman Sachs, am constatat în permanenţă că dezvoltarea profesională este mai eficientă atunci când angajaţii primesc instruire şi feedback direct pe tot parcursul anului, cu mult timp înaintea procesului anual de evalua-

re a performanțelor. Sondajele interne desfăşurate la nivelul directorilor au demonstrat că, în cazurile în care feedbackul se limita la evaluarea de la finalul anului, satisfacția generată de dezvoltarea carierei era cu mult inferioară celei determinate de un feedback continuu.

Oricât de dificilă ar fi oferirea de feedback eficient şi oportun, multor lideri li se pare mai greu să primească feedback de la propriii angajați. După ce ajungeți la un anumit nivel al carierei, subordonații sunt mult mai în măsură decât şeful dumneavoastră să vă evalueze. Ei vă observă în activitatea cotidiană şi vă resimt deciziile în mod direct. În această fază, şeful dumneavoastră este mult mai distant şi, prin urmare, va avea de obicei nevoie să discute cu subordonații pentru a vă evalua performanța la finalul anului. Pentru a nu avea surprize la sfârşit de an, trebuie să dezvoltați o rețea de tineri profesionişti dispuşi să vă ofere feedback constructiv. Problema este că, deşi subordonații direcți ştiu unde greşiți, majoritatea nu vor să vă spună şi au motive foarte bune: avantajele sunt puține, iar dezavantajele, enorme. Cu cât avansați în ierarhie şi cu cât deveniți mai important, cu atât angajații se vor feri să vă spună „adevărul îngrozitor": lucruri greu de auzit, dar pe care trebuie să le ştiți.

Pentru cultivarea subordonaților care să vă îndrume şi să vă instruiască este nevoie de eforturi concertate, de răbdare şi de perseverență. Atunci când eu le cer feedback constructiv subordonaților, ei îmi spun, în mod tipic şi previzibil, că mă descurc „foarte bine". Dacă întreb mai departe: „Ce ar trebui să fac altfel?" ei îmi răspund „Nimic, după părerea mea." Dacă îi provoc şi spun: „Trebuie să fie ceva!", vor spune în continuare: „Nu-mi vine nimic în min-

te." Apoi îi rog să se aşeze şi să se gândească, fiindcă avem la dispoziţie destul timp. Vor începe să transpire şi, după o tăcere jenantă, vor spune ceva. De multe ori, vorbele lor sunt devastatoare, fiindcă sunt critici grave şi fiindcă ştiţi că sunt adevărate.

Este foarte important modul în care veţi folosi acest feedback. Dacă acţionaţi în consecinţă, vă veţi îmbunătăţi performanţele. La fel de important, veţi face un pas mare în direcţia consolidării încrederii şi a punerii bazelor unui canal de feedback sincer. Atunci când subordonaţii vor vedea că reacţionaţi pozitiv la sugestii, se vor simţi mai implicaţi în afacere şi în succesul dumneavoastră. Vor învăţa să vă critice din proprie iniţiativă, fiindcă vor şti că veţi aprecia un astfel de comportament şi că îl veţi utiliza în mod constructiv. Dezvoltarea unei reţele de subordonaţi „îndrumători" vă va ajuta să luaţi măsurile necesare pentru a vă identifica propriile probleme de conducere şi a vă îmbunătăţi în mod semnificativ performanţele.

Planificarea succesiunii

O altă întrebare despre care managerii ştiu că este importantă, însă la care nu pot răspunde afirmativ este: *Mi-am ales, cel puţin în minte, unul sau mai mulţi succesori potenţiali?* Această întrebare este foarte importantă fiindcă, dacă nu identificaţi succesori potenţiali, probabil că nu delegaţi cât de mult ar trebui şi sunteţi o sursă de probleme la nivel decizional. Aceasta înseamnă că nu petreceţi suficient timp analizând priorităţile esenţiale de conducere şi că nu vă dezvoltaţi subordonaţii cu roluri esenţiale. În mod ironic, atunci când liderii consideră că sunt atât de talentaţi încât pot desfăşura activităţile mult mai bine ca oricare dintre subordonaţi şi, deci, insistă să facă ei înşişi activităţile, vor provoca

sub-performanțe ale propriei întreprinderi şi, în final, şi carierele lor vor avea de suferit.

Problema succesiunii are o serie de implicații semnificative care produc efecte în lanț la nivelul unei organizații: dacă liderii nu dezvoltă succesori, organizația poate duce lipsă de un număr suficient de lideri care să dezvolte cu succes întreprinderea. Mai grav, dacă angajații din pozițiile inferioare nu sunt dezvoltați, ei pot părăsi firma, în căutarea unor oportunități mai bune în altă parte. Din aceste motive, multe companii bine gestionate vor ezita în a promova directorii care nu au reuşit să îşi dezvolte succesorii.

Este suficient să vă identificați posibilii succesori fără a le spune că ați făcut acest lucru, atât timp cât această identificare vă determină să vă comportați diferit cu ei. În special, veți vrea să delegați mai multe responsabilități majore acestor persoane. Astfel, ele se vor maturiza mai repede şi vor fi pregătite să treacă la următorul nivel. Alocându-le acestor subordonați activități solicitante, vă manifestați interesul față de dezvoltarea şi evoluția lor profesională, ceea ce îi va determina să refuze ofertele de la concurenți. Liderii care fac acest lucru sunt mult mai capabili să asigure coeziunea propriilor echipe şi să evite pierderea unor vedete în devenire în beneficiul concurenților.

Pierderea talentelor este foarte nocivă pentru o companie. Ea este cu atât mai dureroasă dacă ați fi putut să vă păstrați angajații importanți doar oferindu-le provocări mai intense. Am discutat cu un şef de divizie dintr-o mare companie, care era preocupat în legătură cu un deficit de talente la nivelul organizației sale. Considera că nu îşi poate utiliza timpul în mod optim fiindcă îşi vedea subordonații direcți drept incapabili să îi preia unele dintre responsabilitățile principale. Considera că acest deficit de talente

îl împiedică să lanseze mai multe inițiative privind noi produse și piețe. În mijlocul acestor frământări, și-a pierdut doi subordonați esențiali în interval de șase luni, întrucât fiecare a plecat să preia responsabilități sporite la principalii concurenți. Încercase să îi convingă să rămână, spunându-le că îi avea în vedere pentru noi activități cu rol de conducere. Însă, fiindcă aceștia nu văzuseră înainte nicio acțiune în acest sens, au fost sceptici și au plecat oricum. L-am întrebat dacă, înainte de demisii, îi identificase pe ei (sau pe oricine altcineva) drept potențiali succesori, dacă le-a alocat responsabilități sporite sau dacă s-a dedicat mai mult instruirii lor. A răspuns că, în haosul evenimentelor zilnice și în eforturile de a menține întreprinderea pe picioare, nu făcuse acest lucru. A recunoscut, de asemenea, că subestimase potențialul acestor doi angajați și înțelegea că, probabil, subestima și capacitățile altor angajați ai companiei. A făcut imediat o listă cu potențialele vedete și lângă fiecare nume a creionat un plan de carieră și de responsabilități. A început să lucreze imediat la planul de succesiune formativă, deși bănuia că, probabil, așteptase deja prea mult.

Atunci când îi provocați și îi testați pe cei din jur, le delegați mai des activități, ceea ce vă permite să vă axați pe chestiunile strategice cele mai importante cu care se confruntă întreprinderea. Astfel, veți avea mai mult succes și veți fi chiar dumneavoastră un candidat mai atrăgător pentru propria promovare.

Evaluarea și alinierea

Lumea se schimbă în permanență. Nevoile clienților dumneavoastră se schimbă, afacerea dumneavoastră se dezvoltă (de exemplu, de la o perioadă de creștere accentuată, trece într-o perioadă de maturitate), apar

noi produse şi metode de distribuţie, care vă pot ameninţa activitatea. Atunci când au loc aceste schimbări, dacă nu vă schimbaţi odată cu ele, vă puteţi pierde complet alinierea. Tipurile de persoane pe care le angajaţi, modul în care le organizaţi, stimulentele economice pe care le oferiţi şi chiar şi natura activităţilor pe care le delegaţi nu mai creează cultura şi rezultatele esenţiale pentru succesul activităţii dumneavoastră. Este obligaţia dumneavoastră să vă asiguraţi că organizaţia este aliniată la factorii-cheie de succes ai afacerii. Întrebaţi-vă: *Sunt adaptat la schimbările mediului profesional care ar necesita o schimbare în modul de organizare şi desfăşurare a afacerii?*

O astfel de clarviziune este, desigur, greu de realizat. Ca lider, puteţi fi prea apropiat de afacere ca să vedeţi schimbările subtile care se produc în permanenţă. Fiindcă, probabil, aţi jucat un rol esenţial în construirea şi proiectarea afacerii, vă poate fi foarte greu din punct de vedere emoţional să realizaţi modificări semnificative. Este posibil să trebuiască să concediaţi anumiţi angajaţi, oameni pe care i-aţi recrutat şi i-aţi angajat. Este posibil, de asemenea, să trebuiască să recunoaşteţi că aţi făcut greşeli şi să fiţi deschis la a vă schimba stilul de acţiune chiar dacă, pentru o anumită perioadă de timp, vă va fi incomod.

Din cauza dificultăţilor în confruntarea acestor probleme, uneori poate fi înţelept să le cereţi subordonaţilor cu potenţial ridicat să analizeze afacerea dintr-o perspectivă obiectivă. Această abordare poate fi eficientă, deoarece angajaţii tineri nu sunt, de regulă, la fel de implicaţi emoţional ca dumneavoastră şi pot vedea cu mai multă obiectivitate ce anume trebuie făcut. Această abordare reprezintă, de asemenea, un bun mod de a vă provoca viitorii lideri şi de a le oferi o experienţă valoroasă de dezvoltare. Le veţi oferi şansa

de a-şi exercita competenţele strategice, le veţi putea aprecia potenţialul (care se referă la discuţia anterioară, privind planificarea succesiunii) şi puteţi primi o serie de idei fantastice privind conducerea afacerii.

Această abordare a fost potrivită pentru directorul general al unei importante companii tehnologice din nordul Californiei. Firma fusese unul dintre primii inovatori în domeniul său de activitate, însă, în ultimii ani, începuse să dea greş şi să îşi piardă cota de piaţă. La începuturi, factorii principali de succes ai companiei fuseseră inovaţiile în materie de produse şi satisfacerea nevoilor clienţilor. Firma angajase cu temeritate ingineri inovatori şi personal de marketing. Pe măsură ce au apărut noi concurenţi, clienţii au început să se axeze mai mult pe costuri şi servicii (sub forma dezvoltării de aplicaţii mai sofisticate). Directorul general a analizat situaţia şi a considerat că firma trebuie reproiectată, cu o altă combinaţie de persoane, o nouă organizare şi o structură revizuită a stimulentelor. În loc să încerce să conceapă el însuşi un model nou, a solicitat unui grup de directori mai tineri să formuleze o nouă organizare a companiei. Studiul a durat câteva săptămâni, însă, la finalizare, a condus la o serie de recomandări pe care directorul general a început să le implementeze imediat. De exemplu, s-a sugerat amplasarea în acelaşi loc a departamentelor de proiectare şi vânzări şi crearea de echipe integrate pentru relaţiile cu clienţii. De asemenea, s-a recomandat ca firma să le solicite proiectanţilor săi să interacţioneze mai mult cu clienţii şi să se axeze pe această competenţă în recrutare. Directorul general a regretat că nu adresase această întrebare şi că nu realizase acest proiect cu 12 luni mai devreme.

Chiar şi întreprinderea cea mai de succes este susceptibilă la noile provocări ridicate de o lume afla-

tă în schimbare. Directorii eficienți își analizează în mod regulat afacerea cu mâna pe creion și hârtie, caută sfaturi și alte perspective de la persoane mai puțin implicate în afacere, pentru a stabili dacă aspectele esențiale ale modului în care își conduc organizația încă sunt adecvate.

Conducerea în situații de presiune

Presiunea face parte din lumea afacerilor. Modificările la nivelul condițiilor de afaceri creează probleme urgente. Nou-veniții pe piață impun un răspuns competitiv. Angajații valoroși demisionează, deseori în momentele cele mai nepotrivite. Liderii și echipele lor, indiferent cât de inteligente sunt, comit greșeli.

Un lucru interesant cu privire la evenimentele stresante este acela că ele afectează fiecare persoană în mod diferit. Ceea ce vă stresează pe dumneavoastră poate să nu deranjeze pe altcineva și invers. Pentru unii, o anxietate extremă poate fi provocată de perspectiva unei promovări; pentru alții, de comiterea unei greșeli grave; pentru alții, de pierderea unui segment de afaceri în fața unui concurent. Indiferent de sursa stresului, fiecare lider trece prin astfel de situații, deci o întrebare pe care v-o puteți adresa este următoarea: *Cum mă comport în situații de presiune și ce semnale le transmit angajaților mei?*

Ca lider, sunteți urmărit îndeaproape. Într-o perioadă de criză, angajații vă urmăresc ca la microscop și remarcă fiecare mișcare pe care o faceți. În astfel de perioade, subordonații învață foarte multe despre dumneavoastră, despre convingerile pe care le aveți cu adevărat, nu despre ceea ce spuneți. Vă asumați responsabilitatea pentru greșeli, sau încercați să dați vina pe altcineva? Vă sprijiniți angajații, sau îi mustrați? Sunteți calm și liniștit, sau vă pier-

deți cumpătul? Susțineți valorile în care credeți, sau alegeți calea cea mai comodă şi declarați ceea ce vor superiorii dumneavoastră? Trebuie să fiți suficient de conştient de sine pentru a recunoaşte situațiile care vă creează o anxietate puternică şi să vă gestionați comportamentul pentru a evita transmiterea de mesaje neproductive către angajați.

Am cunoscut o serie de lideri care se comportă într-un mod foarte reținut şi chibzuit, în marea majoritate a timpului. Din păcate, atunci când sunt foarte stresați, reacționează în modalități care imprimă un ton extrem de negativ. Inconştient, ei îşi învață angajații să imite acest comportament şi să se poarte într-un mod similar. Dacă, instinctiv, vă dezvinovățiți, vă arogați toate meritele în loc să le împărțiți cu subordonații sau evitați să recunoaşteți când ați comis o greşeală, le veți permite angajaților dumneavoastră să facă acelaşi lucru.

Directorul general al unei mari firme de gestiune a activelor era nemulțumit de faptul că nu reuşeşte să construiască o cultură a responsabilității şi a lucrului în echipă în afacerea sa în permanentă dezvoltare. La solicitarea sa, am discutat cu o parte dintre membrii echipei sale şi le-am adresat întrebări mai ales în legătură cu acțiunile directorului general atunci când investițiile recomandate de ei îşi diminuau valoarea. Şi-au amintit de schimbările sale frecvente de temperament şi de diatribele acuzatoare, care conduceau la o atmosferă covârşitoare de vină şi acuzații. Deciziile de investire se luaseră, de fapt, împreună, în baza unui proces bine construit, care îi implica pe managerii de portofolii, pe analiştii în domeniu şi pe directorul general. Ca urmare a acestor episoade, angajații au aflat că, atunci când investițiile nu merg bine, ar fi recomandabil să încerce să dea vina pe altcineva.

Auzind aceste poveşti, directorul general şi-a dat seama că acţiunile sale, sub presiune, erau mult mai persuasive pentru angajaţi decât discursurile despre cultura organizaţională şi munca în echipă. A înţeles că trebuie să înveţe să îşi modereze comportamentul în situaţii de stres şi, prin urmare, a încercat să nu mai reacţioneze cu atât de multă furie la rezultatele negative ale investiţiilor. De asemenea, a devenit mai conştient de faptul că subordonaţii se simţeau destul de demoralizaţi şi abătuţi atunci când investiţiile mergeau prost şi aveau nevoie mai degrabă de încurajări, decât de admonestări.

Este foarte greu să vă aşteptaţi ca angajaţii să vă atragă atenţia asupra problemelor grave atunci când se tem de reacţia dumneavoastră, şi cu atât mai mult atunci când sunt de părere că e mai bine să se distanţeze de problemele potenţiale. Aceasta poate crea o atmosferă în care surprizele sunt, de fapt, mult mai probabile, întrucât sistemul natural de alertă al companiei a fost dezarmat în mod inconştient. Dacă aţi creat o astfel de cultură, subordonaţii nu vă vor informa în legătură cu problemele, în mod spontan, decât dacă vor să îşi distrugă complet cariera.

O parte a procesului de maturizare ca lider constă în luarea unei pauze, pentru a vă gândi ce creează presiune pentru dumneavoastră, pentru a conştientiza aceste situaţii şi a vă disciplina comportamentul, astfel încât să acţionaţi în conformitate cu valorile dumneavoastră principale.

Păstrarea loialităţii faţă de propria persoană

Cei mai mulţi lideri se întreabă dacă stilul lor de conducere corespunde nevoilor întreprinderii. Puţini manageri se întreabă dacă stilul corespunde şi propriilor cre-

dințe și personalități. În acest caz, întrebarea este: *Stilul meu de conducere reflectă cine sunt cu adevărat?*

O carieră profesională este un maraton, nu un sprint, iar dacă nu sunteți loial propriilor valori, vă veți epuiza. Pe măsură ce avansați în carieră, vă recomandăm să observați diferite stiluri de conducere și să alegeți elemente confortabile pentru dumneavoastră. Rețineți, însă, că observarea și adoptarea de aspecte din alte stiluri nu înseamnă că trebuie să încercați să fiți altcineva. Pe parcursul carierei mele, am avut norocul să beneficiez de șefi și colegi minunați, cu competențe de conducere unice și distinctive. Am învățat să adopt o parte dintre tehnicile lor și că trebuie să îmi dezvolt un stil global, care să corespundă competențelor și personalității mele unice. Stilul trebuie să vă corespundă. Chiar și un stil neconvențional poate fi extrem de eficace dacă vă reflectă competențele, valorile și personalitatea.

Pe măsură ce avansați în vârstă, va trebui să vă adresați o serie de întrebări suplimentare referitoare la stil: *Sunt suficient de hotărât, sau am devenit temător? Sunt prea îngrijorat de ce vor spune ceilalți? Preocupările legate de viitoarea promovare sau de prima de la sfârșit de an mă vor determina să dau vina pe alții sau să nu îmi exprim cu hotărâre opiniile?* În multe companii, directorii ambițioși pot încerca să evite anumite probleme sensibile sau conflicte. Mai mult, ei pot consuma foarte multă energie încercând să înțeleagă ce gândește șeful lor și apoi să se comporte ca și cum ar gândi același lucru. Dacă sunt foarte pricepuți la această tactică, pot reuși să facă o serie de comentarii înainte ca șeful să își poată exprima opinia și, astfel, pot beneficia de aprobare din partea șefului.

Problema este aceea că dezacordul și confruntarea sunt esențiale pentru un proces decizional corect.

Unele dintre cele mai nepotrivite decizii în care am fost implicat au fost luate după ce un grup de persoane inteligente fuseseră de acord, în unanimitate, cu direcţia propusă. Mai târziu, însă, o parte dintre participanţi au recunoscut că aveau reţineri, dar ezitau să facă notă discordantă. Pe de altă parte, îmi este greu să îmi amintesc o decizie proastă, luată după o dezbatere riguroasă, în care s-au exprimat cu vehemenţă opinii contradictorii (chiar dacă nu am fost de acord cu decizia finală). Companiile au nevoie ca liderii lor să îşi exprime viziunile cu convingere, nu să urmeze ceea ce consideră ei că este direcţia generală. Ca lider, aşadar, trebuie să vă întrebaţi dacă vă exprimaţi viziunile sau dacă sunteţi prea temător. Totodată, liderii trebuie să îşi încurajeze subordonaţii să îşi exprime opiniile reale, să contrazică atunci când este cazul şi să nu mai evite problemele semnificative.

Liderii de succes au probleme, periodic, pe tot parcursul carierei. Pentru a-şi reveni pe linia de plutire, ei trebuie să conceapă tehnici pentru o analiză obiectivă, o perspectivă corectă şi dezvoltarea unui nou plan. În acest proces, de multe ori este mult mai puţin important să ai răspunsurile decât să îţi adresezi întrebările corecte şi să obţii, astfel, informaţii esenţiale. Întrebările ridicate în acest articol vizează stimularea gândirii. Poate că doar o parte dintre ele vor rezona cu dumneavoastră şi poate vi se va părea mai util să vă creaţi propria listă. Indiferent de situaţie, un proces de întrebări adresate propriei persoane, realizat periodic, vă va ajuta să combateţi provocările şi problemele de conducere pe care trebuie să le rezolvaţi, în mod invariabil, pe întreg parcursul carierei.

Articol publicat iniţial în ianuarie 2007

BCU IAŞI

Esența artei conducerii

Motorul ascuns al performanțelor deosebite

de Daniel Goleman, Richard Boyatzis și Annie McKee

ATUNCI CÂND TEORIA FUNCȚIONALITĂȚII inteligenței emoționale a început să se bucure de atenția populației, mulți directori au început să rostească, în același discurs, afirmații precum: „Este incredibil" și „De fapt, am știut tot timpul aceste lucruri". Ei reacționau la cercetările noastre care demonstrau o legătură de netăgăduit între maturitatea emoțională a unui director, exemplificată prin capacități precum conștientizarea de sine și empatia, și performanțele sale financiare. Practic, cercetările arătau că „cei buni", adică oamenii inteligenți din punct de vedere emoțional, ajung pe primul loc.

Am finalizat recent doi ani de noi cercetări care, din punctul nostru de vedere, vor genera aceleași tipuri de reacții. Oamenii vor exclama mai întâi „Ba nu!", apoi vor adăuga repede: „Desigur". Am constatat că, dintre toate elementele care afectează performanțele esențiale, starea de spirit a conducătorului și comportamentele asociate sunt cele mai surprinzătoare. Această pereche de factori declanșează o reacție în lanț: starea de spirit și comportamentele liderului determină stările de spirit și comportamentele tuturor celorlalți. Un șef posomorât și nemilos creează o organizație toxică, plină de persoane cu performanțe

Ideea, pe scurt

Ce anume influenţează *cel mai mult* performanţele organizaţiei dumneavoastră? Răspunsul vă va surprinde şi, *totodată*, vi se va părea perfect logic: este vorba de starea de spirit a liderului.

Inteligenţa emoţională a directorilor – conştientizarea de sine, empatia, relaţiile cu ceilalţi – au o legătură directă cu performanţele acestora. Noile cercetări arată, însă, că şi stilul emoţional al liderului determină stările de spirit şi comportamentele *tuturor celorlalţi*, printr-un proces neurologic numit **contagierea stării de spirit**. E ca şi cum am spune „Zâmbeşte şi toată lumea va zâmbi cu tine".

Inteligenţa emoţională străbate o organizaţie aşa cum electricitatea străbate cablurile de telefon. Şefii deprimaţi, nemiloşi creează organizaţii toxice, pline de subordonaţi negativişti. Dacă, însă, sunteţi un lider energic şi îi inspiraţi pe cei din jur, angajaţii vor fi optimişti şi vor putea îmbrăţişa şi surmonta chiar şi provocările cele mai dificile.

Conducerea emoţională nu înseamnă doar afişarea unui zâmbet larg în fiecare zi. Înseamnă să înţelegeţi cum îi afectaţi pe ceilalţi, iar apoi să vă ajustaţi stilul în consecinţă. Acesta este un proces dificil de autodescoperire, dar este esenţial *înainte* să vă puteţi asuma propriile responsabilităţi de conducere.

negative, care ignoră oportunităţile. Un lider inspirat promovează incluziunea şi se înconjoară de oameni care pot depăşi orice provocare. Veriga finală din lanţ constă în performanţe: profit sau pierdere.

Observaţia noastră cu privire la impactul covârşitor al „stilului emoţional" al liderului nu reprezintă o divergenţă faţă de cercetările noastre în domeniul inteligenţei emoţionale, ci o analiză aprofundată a afirmaţiei anterioare, potrivit căreia inteligenţa emoţională a unui lider creează o anumită cultură sau un mediu de lucru. Cercetările noastre au arătat că un nivel ridicat de inteligenţă emoţională creează un climat în care înfloresc partajarea informaţiilor, încrederea, asumarea sănătoasă de riscuri şi învăţarea. Un nivel redus al inteligenţei emoţionale creează un climat de teamă şi anxietate. Fiindcă angajaţii tensionaţi sau înspăimântaţi pot fi foarte productivi

pe termen scurt, organizațiile lor pot genera rezultate bune, însă nu durabile.

Scopul parțial al cercetărilor noastre a fost acela de a analiza modul în care inteligența emoțională stimulează performanțele, mai ales felul în care ea trece de la lider, prin organizație, până la rezultatele de bază. Ne-am întrebat ce mecanism unește acest lanț. Pentru a răspunde la această întrebare, am apelat la cele mai recente cercetări neurologice și psihologice. De asemenea, am valorificat colaborările pe care le-am avut cu conducători de întreprinderi, observațiile formulate de colegii noștri cu privire la sute de lideri și datele Hay Group privind stilul de conducere al mai multor mii de directori. Grație acestui corp de cercetări, am descoperit că inteligența emoțională se transmite la nivelul unei organizații așa cum se transmite electricitatea prin cabluri. Mai exact, starea de spirit a liderului este contagioasă, răspândindu-se rapid și inexorabil la nivelul întregii afaceri.

Mai târziu vom discuta în amănunțime știința contagierii stării de spirit, însă, mai întâi, să revenim la principalele implicații ale cercetărilor noastre. Dacă starea de spirit și comportamentele unui lider sunt, într-adevăr, factori determinanți ai succesului în afaceri, principala activitate a unui lider – chiar de bază, am putea spune – este conducerea emoțională. Un lider trebuie să se asigure nu numai că are în permanență o stare de spirit optimistă, autentică, energică, ci și că, prin acțiunile alese de el, și subordonații săi acționează în mod similar. Gestiunea rezultatelor financiare se poate produce, astfel, doar dacă liderul își gestionează în mod adecvat viața internă, astfel încât să se producă reacțiile adecvate la nivelul lanțului emoțional și comportamental.

Ideea, în practică

Consolidarea conducerii emoţionale

Întrucât puţine persoane au curajul să vă spună adevărul despre impactul pe care îl exercitaţi la nivel emoţional, trebuie să îl descoperiţi singur. Vă poate fi de folos următorul proces, bazat pe ştiinţă neurologică, precum şi pe ani de cercetări pe teren împreună cu directorii. Folosiţi aceşti paşi pentru a vă reechilibra creierul şi, astfel, pentru a atinge o inteligenţă emoţională superioară.

1. **Cine doriţi să fiţi?** Imaginaţi-vă că sunteţi un lider foarte eficient. Ce vedeţi?

   Exemplu: Sofia, deţinătoare a unei funcţii de vârf într-o companie, aplica frecvent tehnici de micromanagement pentru a se asigura că munca se face „bine". Astfel, s-a *imaginat* în viitor, ca lider eficient al propriei companii, creând relaţii de încredere cu colaboratorii. Se vizualiza relaxată, fericită şi încrezătoare. Exerciţiul i-a evidenţiat carenţele stilului emoţional actual.
2. **Cine sunteţi în prezent?** Pentru a vă vedea stilul de conducere aşa cum îl văd ceilalţi, obţineţi un feedback cuprinzător, mai ales de la colegi şi de la subordonaţi. Identificaţi-vă punctele forte *şi* punctele slabe.
3. **Cum ajungeţi dintr-o parte în alta?** Stabiliţi un plan pentru eliminarea diferenţelor între cine sunteţi şi cine doriţi să fiţi.

   Exemplu: Juan, director de marketing, îi intimida pe subordonaţi şi nu era niciodată mulţumit. Când i s-a încredinţat sarcina de a-şi dezvolta compania, a înţeles

Gestionarea propriei vieţi interne nu reprezintă, însă, un proces simplu. Pentru mulţi dintre noi, ea reprezintă cea mai dificilă provocare. La fel de greu ne poate fi să stabilim în ce fel propriile noastre emoţii îi afectează pe ceilalţi. Am cunoscut, de exemplu, un director general care era sigur că toată lumea îl consideră de încredere şi extrovertit. Subordonaţii săi direcţi ne-au spus, însă, că veselia lui părea forţată, chiar falsă, iar deciziile sale păreau luate la întâmplare. (Aceste discordanţe frecvente sunt numite „boala directorului general".) Consecinţa este că pentru esenţa artei conducerii este nevoie de mai mult decât de a arbora un zâmbet larg în fiecare zi. Este nevoie de un director care să stabilească, printr-o anali-

că *are nevoie* să fie încurajator, optimist și să aibă viziune. În dorința de a-i înțelege pe ceilalți, a antrenat o echipă de fotbal, a făcut voluntariat la un centru de criză și a reușit să-și cunoască subordonații întâlnindu-i în afara programului de lucru. Aceste noi situații l-au stimulat să renunțe la vechile obiceiuri și să încerce noi reacții.

4. **Cum mențineți schimbarea?** Repetați încontinuu noile comportamente – la nivel fizic *și* mental – până ce acestea devin automate.

   Exemplu: Tom, director, voia să învețe să îi îndrume pe angajații care aveau probleme, nu să îi pedepsească. A folosit timpul pe care îl petrecea făcând naveta pentru a vizualiza o întâlnire dificilă cu un angajat, s-a închipuit pe el însuși adresând întrebări și ascultând și a exersat, în minte, modalități de gestionare a sentimentului de nerăbdare. Acest exercițiu l-a pregătit să adopte noi comportamente la întâlnirile reale.

5. **Cine vă poate ajuta?** Nu încercați să vă construiți competențele emoționale de unul singur. Identificați-i pe alții care vă pot ajuta să parcurgeți acest proces dificil. Managerii de la Unilever au înființat grupuri de învățare care i-au ajutat să își consolideze capacitățile de conducere printr-un feedback onest și dezvoltarea încrederii reciproce.

ză reflectivă, felul în care conducerea sa emoțională determină stările de spirit și acțiunile organizației și apoi, cu o disciplină egală, să își ajusteze comportamentul în mod corespunzător.

Nu trebuie, totuși, să credem că liderii nu pot avea o zi sau o săptămână proastă. În viață se poate întâmpla orice. Cercetările noastre nu sugerează că stările de spirit pozitive trebuie să fie extreme sau neîntrerupte: optimismul, sinceritatea și realismul sunt suficiente. Trebuie să reținem concluzia că un lider trebuie să se ocupe mai întâi de impactul propriilor stări de spirit și comportamente, înainte de a trece la celelalte responsabilități critice. Articolul de față prezintă un proces pe care îl pot urma directorii pentru

a evalua modul în care ceilalţi le privesc conducerea şi discută modalităţile de calibrare a acestui impact. Mai întâi, însă, vom discuta despre motivul pentru care stările de spirit nu sunt discutate frecvent la locul de muncă, despre felul în care funcţionează creierul pentru a contagia stările de spirit şi despre ceea ce trebuie să ştiţi despre boala directorilor generali.

Ba nu! Ba da!

Mai devreme, când am declarat că oamenii vor reacţiona la noile noastre constatări spunând „Ba nu!", nu am glumit. Fapt este că impactul emoţional al unui lider nu se discută aproape niciodată la locul de muncă, cu atât mai puţin în literatura privind arta conducerii şi performanţele. Pentru cea mai mare parte a oamenilor, „starea de spirit" este un concept prea personal. Chiar dacă americanii pot fi extrem de extrovertiţi în legătură cu problemele lor personale – un exemplu în acest sens este *Jerry Springer Show* – ei sunt şi cei mai precauţi. Un candidat la un loc de muncă nu poate fi întrebat câţi ani are. Astfel, o conversaţie cu privire la starea de spirit a unui director sau la stările de spirit pe care le creează la nivelul angajaţilor săi ar putea fi interpretată drept o invadare a intimităţii.

De asemenea, am putea evita discuţiile cu privire la stilul emoţional al unui lider şi la impactul acestuia fiindcă, sincer, subiectul pare unul delicat. Când aţi evaluat ultima dată starea de spirit a unui angajat, în cadrul evaluării performanţelor? Poate aţi făcut referire la ea – „Activitatea dumneavoastră este afectată de o perspectivă îndeosebi negativă" sau „Entuziasmul dumneavoastră e extraordinar" – însă e improbabil să fi menţionat în mod expres starea de

spirit sau să îi fi discutat impactul asupra rezultatelor organizației.

Cu toate acestea, cercetările noastre vor genera, fără doar şi poate, o reacție de tipul „Desigur!" Toată lumea ştie cât de mult contează starea de spirit a unui lider pentru stimularea performanțelor, fiindcă toată lumea a trecut, la un moment dat, prin experiența minunată de a lucra pentru un director optimist sau prin experiența devastatoare de a trudi pentru un şef aflat cu moralul la pământ. Primul tip de director face ca totul să pară posibil şi, prin urmare, se ating obiective ambițioase, concurenții sunt înfrânți şi sunt atraşi noi clienți. Al doilea tip de director transformă munca într-o corvoadă. Ca urmare a dispoziției sumbre a şefului, alte părți ale organizației devin „dușmani", colegii încep să se bănuiască unul pe altul, iar clienții sunt îndepărtați.

Cercetările noastre şi ale altor specialişti în domeniul ştiințelor sociale confirmă veridicitatea acestor experiențe. (Există, desigur, situații rare, în care un şef brutal generează rezultate deosebite. Vom explora această dinamică în caseta „Şefii răi care câştigă".) Studiile sunt prea numeroase pentru a fi menționate aici, însă, per ansamblu, ele arată că, atunci când un lider se află într-o stare de spirit bună, cei din jurul său privesc totul într-o lumină mai pozitivă. La rândul său, liderul va deveni optimist în legătură cu atingerea propriilor obiective, va deveni mai creativ, iar procesul său decizional se va eficientiza şi îl va ajuta să devină util. Cercetările efectuate de Alice Isen la Cornell în 1999, de exemplu, au relevat faptul că un mediu optimist stimulează eficiența mentală şi îi determină pe oameni să capteze şi să înțeleagă mai bine informațiile, să folosească normele decizionale în judecăți complexe

şi să gândească într-un spirit flexibil. Alte cercetări stabilesc o corelaţie directă între starea de spirit şi performanţele financiare. În 1986, de exemplu, Martin Seligman şi Peter Schulman de la Universitatea din Pennsylvania au demonstrat că agenţii de asigurări care privesc partea plină a paharului au reuşit să se menţină mult mai bine pe piaţă decât colegii lor mai pesimişti, în pofida refuzurilor şi, astfel, au încheiat mai multe vânzări. (Pentru mai multe informaţii despre aceste studii şi o listă a bazei noastre de cercetări, vizitaţi www.eiconsortium.org.)

Mulţi lideri ale căror stiluri emoţionale creează un mediu disfuncţional sunt concediaţi într-un final. (Desigur, motivul invocat constă în rezultatele slabe.) Lucrurile nu trebuie, însă, să stea aşa. După cum o stare de spirit proastă poate fi schimbată, sentimentele toxice emanate de un lider inapt din punct de vedere emoţional pot fi şi ele schimbate. O analiză a stării creierului ne va explica de ce şi cum.

Ştiinţa stărilor de spirit

Tot mai multe cercetări privind creierul uman ne arată că, la bine şi la rău, stările de spirit ale liderilor afectează emoţiile celor din jur. Motivul se datorează centrului emoţional, pe care oamenii de ştiinţă îl numesc bucla deschisă a sistemului cerebral limbic. Un sistem cu buclă închisă se autoreglează, în timp ce un sistem cu buclă deschisă depinde de sursele externe pentru a se putea gestiona. Cu alte cuvinte, ne bazăm pe relaţiile cu cei din jur pentru a ne determina stările de spirit. Sistemul limbic cu buclă deschisă a reprezentat un mare câştig pentru evoluţie, fiindcă le-a permis oamenilor să se salveze reciproc, la nivel emoţional, aşa cum o mamă poate, de exemplu, să îşi calmeze copilul care plânge.

Șefii răi care câștigă

Oricare dintre noi cunoaște un director general nepoliticos și coercitiv care, după toate aparențele, este un contraexemplu al inteligenței emoționale, însă culege rezultate profesionale deosebite. Dacă starea de spirit a unui lider contează atât de mult, cum putem explica existența unor șefi pesimiști, dar care obțin succese?

În primul rând, să îi analizăm mai îndeaproape. Doar fiindcă un anumit director este persoana cea mai vizibilă, nu trebuie să concluzionăm că el conduce cu adevărat compania. Un director general care conduce o întreprindere mare poate să nu aibă niciun subordonat efectiv. Șefii departamentelor sunt cei care conduc în mod activ angajații și stimulează profitabilitatea.

În al doilea rând, un lider pesimist poate avea puncte forte care îi compensează comportamentul caustic, însă nu atrag atât de mult atenția presei de specialitate. La începutul activității sale la GE, Jack Welch a dat dovadă de o mână de fier, în procesul de reformă radicală a companiei. La momentul respectiv și în acea situație, stilul ferm și ierarhic al lui Welch era potrivit. Presa nu a popularizat însă la fel de mult felul în care, ulterior, Welch a adoptat un stil de conducere mai inteligent din punct de vedere emoțional, mai ales atunci când a formulat o nouă viziune pentru companie și i-a mobilizat pe angajați să o urmeze.

Să revenim la liderii infami care se pare că au obținut rezultate profesionale extraordinare, în pofida abordării manageriale deficitare. Scepticii îl menționează pe Bill Gates, de exemplu, ca lider cu un stil rigid, stil care ar trebui, teoretic, să îi afecteze compania.

Modelul nostru de conducere, care demonstrează eficacitatea stilurilor specifice de conducere în situații specifice, pune comportamentele presupus negative ale lui Gates într-o lumină diferită. (Modelul nostru este explicat în detaliu în articolul „Leadership That Gets Results", publicat în numărul din martie-aprilie 2000 al HBR.) Gates este un lider motivat de realizări prin excelență, într-o organizație cu persoane extrem de talentate și motivate, alese pe sprânceană. Stilul său de conducere aparent rigid – care îi solicită pe angajați să își depășească în permanență performanțele anterioare – poate fi extrem de eficient în cazul unor angajați competenți, motivați și care au nevoie de puțină îndrumare (toate aceste trăsături sunt caracteristice inginerilor Microsoft).

Pe scurt, scepticilor le este foarte ușor să respingă ideea importanței unui lider care își gestionează stările de spirit, făcând referire la un lider rigid și dur, care a obținut rezultate profesionale bune, în pofida comportamentului său deficitar. Considerăm că există, desigur, excepții la această regulă și că, în anumite situații profesionale specifice, un șef care nu are o stare de spirit bună rezonează fără probleme. În general, însă, liderii „răi" trebuie să se schimbe sau, altfel, stările lor de spirit și acțiunile lor vor corespunde acelei dispoziții de nemulțumire permanentă.

Sistemul cu buclă deschisă serveşte şi astăzi aceluiaşi scop ca în urmă cu mii de ani. Cercetările desfăşurate în secţiile de terapie intensivă au arătat, de exemplu, că prezenţa liniştitoare a altei persoane nu numai că reduce tensiunea arterială a pacientului, ci încetineşte secretarea acizilor graşi care blochează arterele. Un alt studiu a arătat că trei sau mai multe incidente de stres intens pe parcursul unui an (de exemplu, probleme financiare grave, concediere sau divorţ) triplează rata deceselor la nivelul bărbaţilor de vârstă medie, izolaţi din punct de vedere social, însă nu are niciun efect asupra ratei mortalităţii la bărbaţii cu multe relaţii strânse.

Oamenii de ştiinţă descriu bucla deschisă drept „reglarea limbică interpersonală": o persoană transmite semnale care pot modifica nivelul hormonilor, funcţiile cardiovasculare, ritmurile de somn, chiar şi funcţiile imunitare, în interiorul organismului altei persoane. Acesta este motivul pentru care unii pot declanşa avalanşe de oxitocină în creierul partenerului, creând un sentiment plăcut, de afecţiune. În toate aspectele vieţii sociale, fiziologia noastră are un cuvânt de spus. Modelul cu buclă deschisă al sistemului nostru limbic le permite altor oameni să ne schimbe atât fiziologia, cât şi emoţiile.

Chiar dacă bucla deschisă face atât de mult parte din viaţa noastră, de regulă nu remarcăm procesul. Oamenii de ştiinţă au valorificat în laborator modalităţile de calibrare a emoţiilor, măsurând aspecte fiziologice – precum tensiunea arterială – ale unor persoane care poartă o conversaţie agreabilă. La începutul interacţiunii, organismele funcţionează la ritmuri diferite. După 15 minute, profilurile fiziologice ale organismelor sunt deosebit de similare. Cercetătorii au observat, în mod repetat, că emoţiile se răspândesc

Zâmbește și toată lumea va zâmbi cu tine

Vă amintiți de acest clișeu? Nu este deloc departe de adevăr. După cum am arătat, contagierea stării de spirit reprezintă un fenomen neurologic real, însă nu toate emoțiile se răspândesc cu aceeași ușurință. Un studiu din anul 1999, efectuat de Sigal Barsade la Facultatea de Management de la Yale, a arătat că, la nivelul grupurilor de lucru, căldura și veselia se răspândeau ușor, în timp ce iritabilitatea, mai puțin, iar depresiile, cel mai puțin.

Nu ar trebui să ne surprindă faptul că râsul este cea mai contagioasă dintre toate emoțiile. Dacă auzim pe cineva râzând, ne este imposibil să nu râdem sau să nu zâmbim, fiindcă unele dintre circuitele cu buclă deschisă ale creierului nostru sunt proiectate pentru a detecta zâmbetele și râsetele și ne determină să reacționăm în consecință. Oamenii de știință susțin că această dinamică a fost integrată în urmă cu mult timp în creierul nostru, fiindcă zâmbetele și râsetele pot consolida alianțe și, astfel, ajută specia să supraviețuiască.

Principala implicație pentru liderii care își asumă responsabilitatea de a-și gestiona stările de spirit proprii și pe ale celorlalți este următoarea: umorul stimulează un climat optimist. La fel ca starea de spirit a liderului, în general, umorul trebuie să rezoneze cu cultura organizațională și cu realitatea întreprinderii. Zâmbetele și râsetele sunt, din punctul nostru de vedere, contagioase doar când sunt autentice.

irezistibil în acest mod, atunci când oamenii se află aproape unul de celălalt. În 1981, psihologii Howard Friedman şi Ronald Riggio au constatat că şi o expresivitate nonverbală completă îi poate afecta pe cei din jur. De exemplu, atunci când trei străini stau față în față, în tăcere, timp de un minut sau două, cel mai expresiv din punct de vedere emoțional le transmite celorlalți doi starea sa de spirit, fără să rostească vreun cuvânt.

Acelaşi lucru este valabil în birou, într-un consiliu de administrație sau într-un magazin: membrii unui grupului „prind", inevitabil, sentimente de la unul la celălalt. În 2000, Caroline Bartel de la Universitatea din New York şi Richard Saavedra de la

Bucurați-vă, cu atenție

Stările de spirit pozitive stimulează performanțe deosebite, însă nu are sens ca liderul să afișeze un zâmbet larg dacă vânzările prezintă o situație deplorabilă sau dacă firma nu evoluează în direcția dorită. Cei mai eficienți directori afișează stări de spirit și comportamente în acord cu situația de la momentul respectiv, la care se adaugă o doză sănătoasă de optimism. Ei respectă sentimentele celorlalți – chiar dacă este vorba despre persoane posace sau deprimate – însă, de asemenea, le arată ce înseamnă să mergi mai departe cu speranță și umor.

Astfel de performanțe, pe care le vom numi rezonanță, reprezintă, în toate scopurile și în toate situațiile, cele patru componente ale inteligenței emoționale în acțiune.

Conștientizarea de sine, poate cea mai importantă competență de inteligență emoțională, este capacitatea de a vă citi propriile emoții. Ea le permite oamenilor să își cunoască propriile puncte forte și limitări și să aibă încredere în valoarea lor. Liderii rezonanți folosesc conștientizarea de sine pentru a-și canaliza bine stările de spirit și știu, în mod intuitiv, în ce mod îi afectează pe ceilalți.

Managementul propriei persoane constă în capacitatea de a vă controla emoțiile și de a acționa cu sinceritate și integritate, în modalități fiabile și adaptabile. Liderii rezonanți nu lasă ca stările de spirit proaste ocazionale să le marcheze activitatea. Ei folosesc tehnici de management al propriei persoane pentru a-și lăsa starea de spirit proastă în afara biroului sau pentru a explica sursa acesteia către cei din jur în mod rezonabil, astfel încât ei să știe de unde provine și cât timp ar putea dura.

Conștientizarea socială include capacitățile esențiale de empatie și intuiție organizațională. Directorii conștienți din punct de vedere social percep emoțiile celor din jur și, de asemenea, demonstrează că le pasă. De asemenea, ei sunt experți în a citi direcția politicilor profesionale. Astfel, liderii rezonanți înțeleg, de obicei, impactul cuvintelor și al acțiunilor lor asupra celor din jur și sunt suficient de sensibili încât să le schimbe atunci când impactul respectiv este negativ.

Managementul relațiilor, ultima competență de inteligență emoțională, include capacitățile de a comunica în mod clar și convingător, de a dezarma conflicte și de

---

Universitatea din Michigan au constatat că, în 70 de echipe de lucru din diverse sectoare economice, participanții la întâlniri ajungeau să aibă aceeași stare de spirit – bună sau proastă – în maximum două ore. Un studiu le-a cerut unor echipe formate din infirmiere și contabili să-și monitorizeze stările de spirit

a construi legături personale solide. Liderii rezonanți folosesc aceste competențe pentru a-și răspândi entuziasmul și a rezolva neînțelegerile, de obicei cu umor și bunătate.

Oricât de eficient este un stil de conducere rezonant, el este foarte rar. Cea mai mare parte a angajaților suferă din cauza liderilor disonanți, ale căror stări de spirit toxice și comportamente deranjante provoacă haos înainte ca un lider încrezător și realist să remedieze situația.

Să analizăm o problemă recentă cu care s-a confruntat o divizie experimentală a BBC, importantul trust de presă din Marea Britanie. Chiar dacă cei 200 de jurnaliști și redactori din cadrul grupului dăduseră tot ce aveau mai bun, conducerea a decis să închidă divizia.

Închiderea în sine a fost suficient de dezolantă, însă manierele și stările de spirit bruște și disprețuitoare ale directorului trimis să le dea vestea angajaților au condus la un nivel al frustrărilor cu mult superior celui așteptat. Oamenii au devenit furioși, atât din cauza deciziei, cât și a mesagerului. Starea de spirit posomorâtă a directorului a creat o atmosferă atât de amenințătoare, încât a trebuit să cheme paznicii pentru a fi escortat afară.

A doua zi, un alt director i-a vizitat pe aceiași angajați. Comportamentul său era unul liniștit și respectuos. A vorbit despre importanța jurnalismului pentru dezvoltarea unei societăți și despre menirea care îi adunase pe toți acolo. Le-a reamintit angajaților că nimeni nu se apucă de jurnalism ca să se îmbogățească, aceasta fiind dintotdeauna o profesie prost plătită și ale cărei condiții de salarizare sunt în permanență determinate de interese economice mult mai mari. A vorbit despre o perioadă în cariera sa când fusese concediat și despre cât de multe eforturi depusese pentru a-și găsi un nou loc de muncă, însă rămăsese devotat profesiei. În final, le-a dorit succes în carieră.

Reacția angajaților care se înfuriaseră cu numai o zi în urmă? Atunci când acest lider rezonant și-a încheiat discursul, oamenii s-au înviorat.

---

pe parcursul mai multor săptămâni. Cercetătorii au descoperit că emoțiile lor urmau aceeași direcție și că nu depindeau de grijile comune ale fiecărei echipe. Așadar, grupurile, la fel ca persoanele, trec prin schimbări ale stărilor de spirit, împart totul, de la gelozie, la teamă și la euforie. (O stare bună de spirit

se răspândeşte mai rapid în condiţiile unei utilizări judicioase a umorului. Pentru mai multe informaţii în acest sens, consultaţi caseta „Zâmbeşte şi toată lumea va zâmbi cu tine".)

Stările de spirit care încep de la un nivel ridicat în ierarhia întreprinderii tind să se propage cel mai repede, fiindcă toată lumea îl urmăreşte pe şef. Toată lumea preia predispoziţiile emoţionale ale acestuia. Chiar dacă şeful nu este foarte vizibil – cazul unui director general care lucrează cu uşa închisă, la un etaj superior – atitudinea sa afectează starea de spirit a subordonaţilor direcţi, iar efectul de domino se răspândeşte rapid în întreaga întreprindere.

Chemaţi un medic pentru directorul general

Dacă starea de spirit a unui lider este atât de importantă, ar face bine să fie mereu bine dispus, nu-i aşa? Da, însă răspunsul complet este mult mai complicat. Starea de spirit a unui lider are un impact maxim asupra performanţelor atunci când ea se află la cote ridicate. Totuşi, această stare de spirit trebuie să fie în acord cu cei din jur, printr-un proces de *rezonanţă* dinamică. (Pentru mai multe informaţii, consultaţi caseta „Bucuraţi-vă, cu atenţie".)

Am constatat că un număr alarmant de lideri nu ştiu cu adevărat dacă rezonează cu organizaţiile lor. Mai degrabă, ei suferă de boala directorului general, al cărei unic simptom neplăcut este ignoranţa cvasitotală faţă de modul în care acţiunile şi stările sale de spirit sunt percepute de organizaţie. Liderilor le pasă de felul în care sunt percepuţi, însă presupun, în mod incorect, că pot descifra ei înşişi aceste informaţii. Mai rău, ei cred că, dacă au un efect negativ, cineva le va spune acest lucru. Nu au dreptate.

Un director general care a participat la cercetarea noastră ne explica: „De multe ori simt că nu mi se spune adevărul. Nu pot să fiu complet sigur, fiindcă, de fapt, nimeni nu mă minte. Dar pot să simt că oamenii îmi ascund informații sau camuflează fapte importante. Nici nu mint, nici nu îmi spun tot ce trebuie să știu. Trebuie să o iau pe bâjbâite întotdeauna."

Oamenii nu le spun liderilor tot adevărul despre impactul lor emoțional, din multe motive. Uneori le este teamă să fie ei cei care aduc veștile proaste. Alții consideră că nu sunt în măsură să vorbească despre un aspect atât de personal. Alții nu înțeleg că vor să vorbească despre stilul emoțional al liderului, fiindcă li se pare că acesta este un aspect prea vag. Indiferent de motiv, directorul general nu se poate baza pe adepții săi, pentru a primi de la ei, în mod spontan, o imagine de ansamblu.

O analiză completă

Procesul de autodescoperire și reinventare personală pe care îl recomandăm nu este nici inovator, nici născut din psihologia populară, așa cum sunt multe programe de asistență oferite actualmente directorilor. El se bazează, mai degrabă, pe trei fluxuri de cercetare privind modul în care directorii își pot îmbunătăți capacitățile de inteligență emoțională care au cea mai mare legătură cu o conducere eficientă. (Informații privind aceste fluxuri de cercetare pot fi găsite pe www.eiconsortium.org.) În 1989, unul dintre noi (Richard Boyatzis) a început să valorifice acest corp de cercetări, pentru a proiecta procesul în cinci pași și, de atunci, mii de directori l-au utilizat cu folos.

Spre deosebire de formele de instruire tradiționale, procesul nostru se bazează pe știința neuronală. Competențele emoționale ale unei persoane – atitudi-

nea şi capacităţile cu care abordează viaţa şi munca – nu sunt integrate genetic, precum culoarea ochilor şi nuanţa pielii. Din anumite puncte de vedere, ele ar putea fi determinate genetic, pentru că sunt profund înrădăcinate în neurologia noastră.

De fapt, competenţele emoţionale ale unei persoane au o componentă genetică. Oamenii de ştiinţă au descoperit, de exemplu, gena timidităţii, care nu este, în sine, o stare de spirit, însă care poate determina o persoană să aibă, în permanenţă, o atitudine extrem de liniştită, care poate fi percepută drept o stare de spirit proastă. Alte persoane sunt din cale-afară de vesele, adică veselia lor nestăvilită poate părea anormală până când le întâlniţi părinţii şi observaţi că şi ei sunt la fel de voioşi. Un director explică: „Tot ce ştiu este că, de când eram copil, am fost mereu fericit. Unii înnebunesc, dar nu pot să mă întristez nici dacă încerc. Fratele meu e la fel: a văzut mereu partea plină a paharului, chiar şi când a divorţat."

Chiar dacă abilităţile emoţionale sunt parţial înnăscute, experienţa joacă un rol esenţial în modalităţile de exprimare a genelor. Un bebeluş vesel ai cărui părinţi au murit sau care suferă de abuzuri fizice se poate transforma într-un adult melancolic. Un copil îmbufnat se poate transforma într-un adult voios după ce descoperă o vocaţie care îl face să se simtă împlinit. Cercetările sugerează, însă, că gama de competenţe emoţionale este relativ fixă în jur de 25 de ani şi că, la această vârstă, comportamentele asociate acestor competenţe au devenit deja obiceiuri bine înrădăcinate. Cu cât acţionăm mai mult într-un anumit mod – suntem veseli, deprimaţi sau îmbufnaţi – cu atât comportamentul acela devine mai înrădăcinat în circuitele noastre neuronale şi vom simţi şi vom acţiona în acel mod.

Acesta este motivul pentru care inteligența emoțională contează atât de mult pentru un lider. Un lider inteligent din punct de vedere emoțional își poate monitoriza stările de spirit prin conștientizare de sine, le poate îmbunătăți prin managementul propriei persoane, le poate înțelege impactul prin empatie și poate acționa în modalități care optimizează stările de spirit ale celorlalți, prin managementul relațiilor.

Următorul proces din cinci părți este proiectat pentru a canaliza creierul în direcția unor comportamente mai inteligente din punct de vedere emoțional. Procesul începe prin a vă imagina eul ideal și, apoi, prin a rezona cu eul real, cel perceput de către cei din jur. Următorul pas constă în crearea unui plan tactic pentru anularea diferențelor dintre ideal și real și, apoi, în practicarea acelor activități. Procesul se încheie cu crearea unei comunități de colegi și familii – stimulatori ai schimbării – care să vă ajute să mențineți acest proces. Să analizăm fazele în amănunțime.

„Cine vreau să fiu?"

Sofia, director la o companie de telecomunicații din nordul Europei, știa că trebuie să înțeleagă în ce mod sunt afectați ceilalți de conducerea sa emoțională. Oricând se simțea stresată, nu comunica bine și făcea ea ceea ce trebuia să facă subordonații, pentru ca totul să fie „bine". Obiceiurile nu îi fuseseră schimbate nici prin participarea la seminarii de conducere, nici prin citirea unor cărți de management, sau prin lucrul cu mentorii.

Când Sofia a venit să ne vadă, am rugat-o să își imagineze că, peste opt ani, va fi un lider eficient și, din acest punct de vedere, să ne descrie o zi tipică din viața ei. „Ce vei face?" am întrebat-o. „Unde vei

locui? Cu cine vei interacţiona? Cum te vei simţi?" I-am cerut să îşi pună în aplicare cele mai importante valori şi cele mai puternice vise şi să ne explice în ce mod aceste idealuri vor fi devenit parte din viaţa ei cotidiană.

Sofia şi-a închipuit că va avea propria firmă, cu alţi zece angajaţi. Va avea o relaţie deschisă cu fiica ei şi relaţii de încredere cu prietenii şi colegii de serviciu. Îşi imagina că va fi un lider şi un părinte relaxat şi fericit, iubitor şi încrezător în toţi cei din jur.

În general, Sofia prezenta un nivel redus de conştientizare de sine: rareori putea să spună precis de ce întâmpină probleme la serviciu şi acasă. Nu putea spune decât: „Nimic nu merge bine". Acest exerciţiu, care a determinat-o să îşi imagineze cum va arăta viaţa ei dacă totul merge bine, a făcut-o să vadă mai bine ce elemente lipsesc în stilul său emoţional. A putut să înţeleagă ce impact are asupra oamenilor din viaţa ei.

„Cine sunt acum?"

În următoarea fază a procesului de descoperire, vă vedeţi stilul de conducere aşa cum îl văd ceilalţi. Acest demers este atât dificil, cât şi periculos. Dificil, fiindcă puţini oameni au curajul să îi spună unui şef sau unui coleg cum se comportă cu adevărat. Periculos, fiindcă aceste informaţii pot uimi sau pot paraliza. Puţină ignoranţă în legătură cu propria persoană nu este întotdeauna un lucru rău: mecanismele de autoapărare prezintă propriile avantaje. Cercetările lui Martin Seligman arată că persoanele care funcţionează bine sunt, în general, mai optimiste în legătură cu propriile posibilităţi şi perspective decât angajaţii mediocri. Faptul că văd viaţa în roz stimulează entuziasmul şi energia care fac ca dorinţele neaşteptate

și extraordinare să devină realizabile. Dramaturgul Henric Ibsen spunea că astfel de iluzii sunt „minciuni vitale", neadevăruri liniștitoare pe care vrem să le credem pentru a putea face față unei lumi nemiloase.

„Auto-mințirea" trebuie să fie administrată, însă, în doze foarte mici. Directorii trebuie să caute în permanență adevărul în legătură cu propria persoană, mai ales că, atunci când îl vor afla, va ajunge la ei deja diluat într-o oarecare măsură. O modalitate de a afla adevărul este să afișați o atitudine foarte deschisă cu privire la critici. O alta constă în cererea unui feedback negativ, inclusiv rugând un coleg sau doi să facă pe avocatul diavolului.

Recomandăm, de asemenea, colectarea de feedback de la cât mai multe persoane, inclusiv de la șefi, colegi și subordonați. Feedbackul de la subordonați și colegi este extrem de util, fiindcă poate previziona cu o exactitate maximă eficacitatea unui lider peste doi, patru și chiar șapte ani, potrivit cercetărilor realizate de Glenn McEvoy, la Universitatea din Utah, și de Richard Beatty, la Universitatea Rutgers.

Desigur, un feedback complet nu le cere celor din jur să vă evalueze în mod expres stările de spirit, acțiunile și impactul acestora, însă evidențiază modul în care sunteți perceput. De exemplu, atunci când oamenii vă califică abilitățile de ascultător, ei relevă de fapt cât de bine cred că îi ascultați. În mod similar, atunci când un feedback complet solicită calificarea eficacității instruirii, răspunsurile arată dacă oamenii simt că vă pasă de ei sau nu. Atunci când feedbackul evidențiază scoruri mici la deschiderea față de idei noi, de exemplu, înseamnă că oamenii cred că sunteți inaccesibil sau inabordabil, sau ambele. Pe scurt, tot ce trebuie să știți despre impactul dumnea-

voastră emoțional se află într-un feedback complet, dacă îl solicitați.

O ultimă observație în legătură cu acest al doilea pas: desigur, este important să vă identificați punctele slabe, însă concentrarea exclusivă pe acestea poate fi demoralizantă. Din acest motiv este la fel de important, poate chiar mai important, să vă înțelegeți punctele forte. Dacă știți în ce punct eul real se suprapune cu eul ideal, veți dobândi energia pozitivă de care aveți nevoie pentru a trece la următorul pas din proces: anularea diferențelor.

„Cum ajung de aici acolo?"

Odată ce știți cine vreți să fiți și ați comparat acest eu ideal cu felul în care sunteți perceput, trebuie să elaborați un plan de acțiune. Pentru Sofia, aceasta a însemnat să planifice o îmbunătățire reală în privința conștientizării de sine. Așadar, i-a cerut fiecărui membru al echipei sale să îi ofere feedback – săptămânal, anonim, scris – în legătură cu starea ei de spirit și cu performanțele ei și cu modul în care ele îi afectau pe oameni. De asemenea, și-a asumat trei sarcini dificile, însă realizabile: să petreacă o oră în fiecare zi scriind într-un jurnal despre propriul comportament, să urmeze un curs de dinamică a grupului la un colegiu din localitate și să solicite ajutorul unui coleg de încredere, ca îndrumător informal.

Să analizăm și modul în care a realizat acest pas Juan, director de marketing pentru divizia latino-americană a unei companii energetice importante. Juan avea sarcina de a dezvolta compania în țara sa natală, Venezuela, și, totodată, în întreaga regiune. Pentru o astfel de activitate, trebuie să fie mentor, vizionar și să aibă o atitudine optimistă și încurajatoare. Feedbackul complet i-a arătat lui Juan că este

Rezonanța în perioadele de criză

Atunci când vorbiți despre stările de spirit ale liderilor, importanța rezonanței nu poate fi niciodată exagerată. Deși cercetările noastre sugerează că liderii trebuie să fie optimiști, comportamentul lor trebuie să fie unul realist, mai ales în situații de criză.

Să ne gândim la reacția lui Bob Mulholland (prim-vicepreședinte și responsabil pentru relațiile cu clienții din cadrul Merrill Lynch) la atacurile teroriste din New York. Pe 11 septembrie 2001, Mulholland și echipa sa din Two World Financial Center au simțit cum se zguduie clădirea, apoi au văzut cum iese fum din clădirea aflată vizavi de ei. Oamenii au început să se panicheze, iar unii alergau disperați de la o fereastră la alta. Alții erau paralizați de teamă. Cei ale căror rude lucrau în World Trade Center erau îngroziți pentru siguranța acestora. Mulholland știa că trebuie să acționeze: „În situații de criză, oamenilor trebuie să li se arate drumul pas cu pas și trebuie să vă asigurați că vă ocupați de îngrijorările lor".

A început prin a le oferi oamenilor informațiile de care aveau nevoie pentru a se „debloca". De exemplu, a aflat la ce etaje lucrau rudele angajaților săi și i-a asigurat că avuseseră suficient timp să iasă afară. Apoi i-a calmat, unul câte unul, pe cei loviți de panică. „Vom pleca de aici acum și trebuie să veniți cu mine. Nu cu liftul, coborâm pe scări", a spus el liniștit. A rămas calm și hotărât, însă nu a încercat să diminueze reacțiile emoționale ale celor din jur. Grație comportamentului său, toată lumea a reușit să scape înainte ca turnurile să se prăbușească.

Stilul de conducere al lui Mulholland nu s-a rezumat la această acțiune. Înțelegând că acest eveniment îl va afecta personal pe fiecare client, a conceput, împreună cu echipa sa, un mod în care consultanții financiari să țină legătura cu clienții la nivel emoțional. Fiecare client a fost sunat și întrebat: „Cum vă simțiți? Persoanele dragi dumneavoastră se simt bine?" Mulholland explică: „Nu aveam cum să reluăm afacerile ca și cum nimic nu s-ar fi întâmplat. Primul punct pe ordinea de zi era să le arătăm clienților că ne pasă."

Bob Mulholland s-a achitat cu brio și cu mult curaj de una dintre cele mai importante sarcini emoționale ale conducerii: s-a ajutat pe el însuși și i-a ajutat pe cei din jur să găsească sens în condiții de haos și nebunie. Pentru a putea face acest lucru, mai întâi s-a sincronizat cu realitatea emoțională comună și a încercat să o exprime. Acesta a fost motivul pentru care direcția propusă de el a rezonat la nivelul întregii firme. Cuvintele și acțiunile sale reflectau convingerile profunde ale angajaților.

orientat către interior și că îi intimidează pe cei din jur. Cei mai mulți subordonați direcți îl considerau extremist: imposibil de mulțumit în starea cea mai proastă și lipsit de emoții în starea cea mai bună.

Identificarea acestor diferențe i-a permis lui Juan să conceapă un plan de îmbunătățire cu pași ușor de

realizat. Ştia că trebuie să-şi dezvolte empatia dacă doreşte să dobândească un stil de instruire, aşa că s-a implicat în diverse activităţi care să îi permită aplicarea acestei competenţe. De exemplu, Juan s-a hotărât să îşi cunoască mai bine fiecare subordonat. Se gândea că dacă înţelege mai bine personalitatea acestora, va putea să-i ajute mai bine să îşi atingă scopurile. A aranjat întâlniri cu fiecare angajat în afara locului de muncă, unde aceştia aveau să îşi dezvăluie sentimentele într-un mod mai confortabil.

Juan a căutat, de asemenea, activităţi extraprofesionale care să îl ajute să estompeze diferenţele: antrenarea echipei de fotbal a fiicei lui şi activitatea de voluntariat la un centru local pentru situaţii de criză. Ambele activităţi i-au permis să experimenteze înţelegerea celorlalţi şi exersarea de noi comportamente.

Să analizăm, din nou, funcţionarea ştiinţei neuronale. Juan încerca să depăşească o serie de comportamente bine înrădăcinate: abordarea sa profesională se deteriorase, în timp, fără ca el să îşi dea seama. Conştientizarea acestor comportamente a reprezentat un pas esenţial în schimbarea lor. Pe măsură ce acorda mai multă atenţie, situaţiile apărute – ascultarea unui coleg, antrenamentele de fotbal sau discuţiile telefonice cu o persoană neatentă – deveneau stimuli care îl îndemnau să renunţe la vechile comportamente şi să reacţioneze în feluri noi.

Această predispoziţie pentru schimbarea obiceiurilor este atât neuronală, cât şi perceptivă. Cercetătorii de la Universitatea din Pittsburgh şi de la Universitatea Carnegie Mellon au demonstrat că atunci când ne pregătim mental pentru o activitate, activăm cortexul prefrontal, acea parte a creierului care ne stimulează să luăm măsuri. Cu cât activarea prelimi-

nară este mai accentuată, cu atât activitatea respectivă va fi efectuată mai bine.

O astfel de pregătire mentală devine deosebit de importantă atunci când încercăm să înlocuim un obicei vechi cu unul mai bun. După cum a constatat Cameron Carter, specialist în neuroştiinţă la Universitatea din Pittsburgh, cortexul prefrontal devine deosebit de activ atunci când o persoană se pregăteşte să depăşească o reacţie obişnuită. Cortexul prefrontal activat marchează concentrarea creierului pe ceea ce se va întâmpla. Fără această activare, o persoană va reactiva gesturi obişnuite, deja probate, adevărate, dar nedorite. Directorii care nu obişnuiesc să asculte îi vor întrerupe din nou pe subordonaţi, liderii nemiloşi se vor lansa în noi atacuri critice şi aşa mai departe. Acesta este motivul pentru care este important un program de învățare. Fără un astfel de program, pur şi simplu nu avem capacitatea cerebrală necesară pentru a face schimbări.

Cum se poate menține schimbarea?

Pe scurt, menținerea schimbărilor necesită exercițiu. Motivul se datorează, din nou, creierului. Vechile obiceiuri neuronale trebuie repetate de multe ori. Un lider trebuie să exerseze un comportament nou până ce acesta devine automat, adică până ce a ajuns să îl stăpânească la nivelul învățării implicite. Numai atunci, noile conexiuni le vor înlocui pe cele vechi.

Deşi cea mai bună soluție constă în practicarea comportamentelor noi, aşa cum a procedat Juan, uneori chiar imaginarea lor va fi suficientă. Să analizăm situația lui Tom, un director care voia să elimine diferențele dintre personalitatea sa reală (percepută

de colegi şi subordonaţi drept rigidă şi impunătoare) şi personalitatea sa ideală (vizionar şi îndrumător).

Planul de învăţare al lui Tom a implicat găsirea de oportunităţi pentru a-şi putea îndruma angajaţii, pentru a nu-i mai critica de fiecare dată când considera că nu au dreptate. De asemenea, Tom a început să îşi petreacă drumul spre serviciu gândindu-se la modalităţi de gestionare a întâlnirilor pe care avea să le aibă în ziua respectivă. Într-o dimineaţă, în timp ce se îndrepta spre o întâlnire cu un angajat care părea că nu se descurcă la un proiect, Tom şi-a imaginat un scenariu pozitiv. Adresa întrebări şi asculta răspunsurile, pentru a se asigura că înţelege foarte bine situaţia înainte de a încerca să rezolve problema. A anticipat că se va simţi nerăbdător şi a exersat modalităţi de gestionare a acestor sentimente.

Studiile neurologice confirmă beneficiile tehnicii de vizualizare practicate de Tom: imaginarea detaliată a unor aspecte poate stimula aceleaşi celule neuronale implicate în desfăşurarea activităţii respective. Noile circuite neuronale funcţionează şi consolidează conexiunile chiar dacă, pur şi simplu, ne repetăm secvenţa în minte. Pentru a reduce temerile asociate probării unor modalităţi de conducere mai riscante, ar trebui să vizualizăm mai întâi o serie de scenarii probabile. Astfel, ne vom putea pune în aplicare noile competenţe cu mai multă dexteritate.

Experimentarea unor noi comportamente şi valorificarea oportunităţilor de a le pune în practică, la nivel profesional şi extraprofesional, precum şi utilizarea unor metode ca repetiţia mentală, generează, în creierul nostru, conexiunile necesare pentru producerea unor schimbări autentice. Chiar şi în acest caz, modificările durabile nu se produc doar prin experi-

mente şi capacitatea creierului. Avem nevoie de puțin ajutor din partea prietenilor.

„Cine mă poate ajuta?"

Al cincilea pas în procesul de auto-descoperire şi reinventare constă în crearea unui grup de susținători. Să analizăm, de exemplu, situația unor directori de la Unilever, care au constituit grupuri de învățare, în cadrul procesului lor de dezvoltare profesională. La început, s-au reunit pentru a-şi discuta carierele şi modalitățile de aplicare a artei conducerii. Fiindcă voiau să îşi discute şi visele şi obiectivele de învățare, au înțeles curând că discută atât despre muncă, cât şi despre viața personală. Au început să aibă mare încredere unul în celălalt şi să se bazeze unul pe altul pentru a obține un feedback onest, în timp ce lucrau la consolidarea propriilor capacități de conducere. Într-o astfel de situație, întreprinderile beneficiază de pe urma performanțelor consistente. Mulți profesionişti ai zilelor noastre şi-au constituit grupuri similare, pe bună dreptate. Oamenii în care avem încredere ne lasă să punem în practică, fără vreun risc, acele competențe din repertoriul artei conducerii cu care nu suntem familiarizați.

Nu ne putem îmbunătăți inteligența emoțională şi nu ne putem schimba stilul de conducere fără ajutor din partea celorlalți. Exersăm doar împreună cu ceilalți şi ne bazăm pe ei pentru a crea un mediu sigur, în care putem experimenta. Trebuie să primim feedback despre modul în care acțiunile noastre îi afectează pe ceilalți şi să ne evaluăm progresul în funcție de programul propriu de învățare.

De fapt, poate chiar paradoxal, în procesul de învățare autodirijată, ne bazăm pe alții la fiecare pas, de la articularea şi rafinarea eului ideal şi compara-

rea lui cu realitatea, până la evaluarea finală care ne afirmă progresul. Relaţiile noastre ne oferă contextul în care să ne înţelegem progresul şi utilitatea elementelor pe care le învăţăm.

Nu contează numai starea de spirit

Atunci când spunem că gestionarea propriei stări de spirit şi a stărilor de spirit ale susţinătorilor este principalul deziderat al conducerii esenţiale, nu vrem să spunem că doar starea de spirit contează. După cum am remarcat, acţiunile dumneavoastră sunt foarte importante, iar starea de spirit şi acţiunile, împreună, trebuie să rezoneze cu organizaţia şi cu realitatea. În mod similar, recunoaştem toate celelalte provocări pe care trebuie să şi le asume liderii, de la strategie la iniţierea dezvoltării de noi produse, altfel spus la toate activităţile unei zile de lucru.

Per ansamblu, mesajul transmis de cercetările neurologice, psihologice şi organizaţionale are o claritate uimitoare. Conducerea emoţională este scânteia care declanşează performanţele unei companii, creând un noian de succese sau de cenuşă. Starea de spirit contează enorm.

Articol publicat iniţial în decembrie 2001

Despre autorii articolelor

RICHARD BOYATZIS este director al departamentului de comportament organizațional din cadrul Școlii de Management Weatherhead de la Universitatea Case Western Reserve.

HEIKE BRUCH este profesor de arta conducerii la Universitatea St. Gallen din Elveția.

STEPHEN R. COVEY este vicepreşedinte al Franklin Covey, furnizor global de servicii de productivitate şi dezvoltare în domeniul ştiinței conducerii.

DIANE L. COUTU a fost redactor-şef al *Harvard Business Review*.

PETER F. DRUCKER a fost profesor de ştiințe sociale şi management la Universitatea Claremont din California.

STEWART D. FRIEDMAN este profesor de management la Şcoala Wharton a Universității din Pennsylvania.

TONY SCHWARTZ este preşedinte şi fondator al proiectului Energie în New York.

CATHERINE MCCARTHY este prim-vicepreşedinte al proiectului Energie în New York.

EDWARD M. HALLOWELL este psihiatru şi fondator al Centrului Hallowell pentru sănătate emoțională şi cognitivă.

DANIEL GOLEMAN este copreşedinte al Consorțiului pentru cercetări în domeniul inteligenței emoționale a organizațiilor, la Universitatea Rutgers.

SUMANTRA GHOSHAL a fost profesor de strategie şi management internaţional la Facultatea de Afaceri din Londra.

ROBERT S. KAPLAN este profesor de practică managerială la Facultatea de Afaceri Harvard.

ANNIE MCKEE este profesor universitar în cadrul Şcolii de Educaţie a Universităţii din Pennsylvania.

WILLIAM ONCKEN, JR. a fost preşedinte al William Oncken Corporation, companie de consultanţă managerială.

ROBERT E. QUINN este profesor la catedra Margaret Elliott Tracy de administrare a afacerilor, de la Facultatea de Afaceri Ross din cadrul Universităţii din Michigan.

DONALD L. WASS este directorul Comitetului Executiv (TEC) pentru regiunea Dallas-Fort Worth, o organizaţie internaţională pentru preşedinţi şi directori generali.

BCU IAŞI/CENTRU UNIVERSITAR LIBRARY

Index

A

Adaptive Learning Systems 54
aliniere 183, 191, 197, 198
Andersson, Dan 145, 151, 152, 153
Andrew, uraganul 67, 68
Andrews, Mike 66
Anspacher, Jonathan 88
asistență 35, 71, 74, 163, 219
audit 75, 77
autenticitate 158, 159
autoevaluare 164

B

Babin, Nicolas 85
Barsade, Sigal 215
Bartel, Caroline 215
BBC 217
Beatty, Richard 223
Becker, Dean 54
Beethoven, Ludwig van 16
Beware the Busy Manager (Ghoshal și Bruch) 139
Biserica Catolică 63
Buford, Bob 31

C

Calvin, Jean 8
Carter, Cameron 227
Chen, Kenneth 119, 124, 134
Churchill, Winston 15, 16
Cluna, Dan 86
Collins, Jim 58, 64
competențe 9, 10, 11, 12, 13, 22, 30, 37, 38, 62, 68, 74, 81, 101, 115, 116, 117, 119, 121, 124, 128, 129, 130, 134, 135, 144, 155, 168, 169, 176, 180, 183, 184, 193, 199, 203, 209, 217, 219, 220, 226, 228, 229

BCU CENTRALĂ UNIVERSITY LIBRARY

comunicare 27, 95, 99, 106, 107, 108, 112, 115, 127, 131, 180
comunitate 30, 32, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 126, 128, 132, 134, 135, 160, 164
conducere totală 118, 120, 122, 138
conflict 20, 21, 22, 27, 65, 76, 84, 158, 159, 160, 166, 168, 170, 171, 203, 216
ConocoPhillips 153
conştientizare de sine 205, 206, 216, 221, 222
contingenţe 60
contribuţii 7, 22, 24, 27, 29, 118, 124, 167, 176
control 38, 44, 45, 47, 48, 49, 73, 74, 75, 78, 103, 104, 112, 113, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 144, 145, 146, 153, 158, 161, 172
Covey, Steven R. 38, 44, 46, 231
creativitate 52, 68, 97, 105
cultură organizaţională 92, 129, 202, 215
cunoştinţe 8, 9, 10, 11, 13, 24, 29, 32, 33, 74, 140, 151, 169, 170, 172

D

defensivă 161, 175, 192
delegare 40, 44, 45, 115, 128, 137, 141, 173
dietă 108, 136
distrageri 85, 96, 97, 111, 129
Duquesne, Jean Luc 87, 90

E

Eisenhower, Dwight 14, 15
e-mail 76, 77, 80, 83, 85, 86, 87, 92, 93, 95, 99, 101, 111, 112, 113, 127, 133
empatie 160, 165, 205, 206, 216, 221, 226
Energie, proiectul 71, 73, 231
Ernst & Young 71, 75, 86, 88, 93
Eskew, Mike 64, 67, 68
etică 12, 18, 19, 64, 107

F

factorul de creştere nervoasă (NGF) 110
factorul neurotrofic derivat din creier (BDNF) 110

Faro, Gary 78, 79, 82
Faster: The Acceleration of Just About Everything (Gleick) 102
feedback 8, 9, 10, 12, 89, 92, 135, 144, 164, 167, 173, 179, 181, 182, 184, 190, 192, 193, 194, 195, 208, 209, 223, 224, 229
Feynman, Richard 67
Fitzgerald, Cantor 59
Frankl, Victor E. 57, 61, 62, 64
Friedman, Howard 215
Fritz, Robert 157
funcționarea executivă (FE) 102, 105
G
Garmezy, Norman 54
genetică 55, 96, 101, 220
Gleick, James 102
Goldman Sachs 179, 193
Good to Great (Collins) 58
H
Hay Group 207
Henke, Michael 86, 87
Holocaust 52, 55
I
Ibsen, Henric 223
iezuiți 9
Ignațiu de Loyola 8
implicare 11, 37, 43, 71, 73, 127, 149
improvizație 57, 65, 67, 68, 173
inițiativă 37, 38, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 140, 145, 149, 150, 153, 186, 195
Institutul SAS 99
integritate 53, 122, 159, 162, 171, 216
inteligență emoțională 206, 207, 208, 216, 219, 221, 229
Isen, Alice 211
izolare 106, 118, 140, 160
J
Jenkins, Ben 83
JetBlue Airways 100, 115
Johnson & Johnson 63
Johnson, Lyndon 15, 39
Jones, John 159, 167
K
Kennedy, John 15
Kundera, Milan 102
L
Lang, Matthew 82
Levi-Strauss, Claude 65
Loehr, Jim 73
Lufthansa 144, 147, 148, 149, 150

BCU TRANSILVANIA CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

M
Maddi, Salvatore R. 62
management 44, 47, 58, 73, 81, 92, 96, 116, 146, 147, 148, 157, 168, 179, 180, 184, 216
managementul energiei 73, 81
managementul propriei persoane 216, 221
managementul relațiilor 216, 221
maniere 10, 11, 217
Marshall, George 17
Maslow, Abraham 45
McEvoy, Glenn 223
mediu înconjurător 63
mentalitate de criză 93
Merrill Lynch 225
micromanagement 208
Morgan Stanley 59, 60, 69
motivație 103,166
Mulholland, Bob 225
N
Neeleman, David 100, 101, 115, 116
Nishida, Fujio 83, 92
O
obiceiuri 10, 12, 83, 126, 179, 209, 220, 221, 226, 227
obiective 24, 27, 28, 40, 42, 57, 62, 93, 105, 110, 115, 119, 123, 124, 126, 133, 134, 137, 140, 141, 142, 144, 145, 146, 147, 148, 153, 158, 165, 166, 171, 173, 186, 192, 193, 211, 229
obstacole 65, 125, 145, 149, 150, 153
Oiseaux, Jackie 61
Omul în căutarea sensului vieții (Frankl) 61
oportunități 11, 12, 23, 58, 121, 123, 127, 130, 135, 139, 140, 142, 151, 152, 153, 154, 167, 172, 196, 206, 228
organizație 10, 12, 18, 19, 20, 21, 23, 27, 28, 29, 30, 31, 33, 44, 45, 52, 55, 57, 58, 63, 65, 67, 71, 72, 73, 74, 91, 92, 93, 94, 96, 114, 115, 116, 134, 135, 137, 140, 141, 142, 144, 148, 159, 160, 164, 170, 171, 172, 176, 177, 181, 184, 190, 196, 198, 200, 205, 206, 207, 209, 211, 213, 218, 230
orientare 8, 20, 127, 128, 153, 158

P
Patton, George 17, 23
PDA 96, 97, 98, 99, 101, 102, 105, 106, 107, 108, 110, 111, 112, 114, 115, 116, 126
performanțe 8, 9, 10, 12, 13, 15, 17, 18, 19, 22, 23, 26, 73, 74, 75, 78, 79, 82, 84, 89, 92, 97, 98, 99, 100, 108, 111, 114, 118, 119, 121, 123, 129, 130, 136, 138, 156, 157, 158, 161, 165, 166, 176, 177, 180, 181, 183, 184, 190, 192, 194, 195, 205, 206, 207, 210, 211, 213, 216, 218, 224, 229, 230
perseverență 88, 147, 168, 194
personalitate 7, 11, 13, 27, 183, 203, 226, 227, 228
perspective 22, 104, 169, 200, 222
Phillip Morris 64
planificare 60, 97, 99, 102, 126, 129, 131, 145, 174, 182, 188, 190, 199
Prahalad, C.K. 173
predispoziție 218, 226
priorități 20, 41, 77, 87, 88, 90, 96, 97, 98, 99, 111, 126, 128, 130, 142, 144, 145, 146, 159, 171, 181, 182, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 195
problema deficitului de atenție (PDA) 96, 97, 98, 99, 101, 102, 105, 106, 107, 108, 110, 111, 112, 114, 115, 116, 126
proces decizional 203
productivitate 46, 75, 78, 85, 99, 110, 115, 116, 121, 123, 139, 142, 182
puncte forte 8, 9, 10, 11, 12, 13, 21, 23, 26, 89, 208, 213, 216, 224
puncte slabe 8, 11, 208, 224

R
recompense 42, 45, 86, 99, 142, 144, 171
Rescorla, Rick 59, 60
responsabilitate 17, 21, 39, 40, 97, 188, 200, 215
resurse 13, 57, 72, 73, 106, 138, 139, 140, 141, 142, 144, 147, 150, 151, 187

resurse umane 10, 17, 19, 33, 47, 145, 147, 148, 149, 150, 188
Riggio, Ronald 215
ritmuri ultradiene 79
Roosevelt, Franklin D. 14
S
Saavedra, Richard 215
Sattelberger, Thomas 144, 145, 147, 148, 149, 150, 153
Savageau, Daniel 53, 54
Schmidt, Claus 51, 52, 68
Schulman, Peter 212
Schwartz, Tony 71, 73, 76
Scott, Robert G. 60
Seligman, Martin 212, 222
Shields, Paul 66
Soljeniţîn, Aleksandr 63
somn 42, 72, 75, 76, 77, 99, 102, 108, 214
Sony 75, 82, 83, 85, 87, 90, 92, 93
Spungin, Jessica 143, 144, 145, 146, 147, 153
starea fundamentală de conducere 155, 156, 157, 158, 160, 161, 162, 164, 165, 166, 167, 170, 171, 172, 173, 175, 176, 177, 178
Stockdale, Jim 56, 58
stres 18, 64, 76, 83, 100, 106, 110, 115, 116, 191, 202, 214
Svizeny, Susanne 92
T
terorism 52
testul în oglindă 19
The Path of Least Resistance (Fritz) 157
Tichy, Noel 173
Truman, Harry 14
tulburarea deficitului de atenţie (TDA) 96, 98, 100, 101, 103, 106, 111
U
Ulrich, Dave 173
umor 55, 105, 215, 216, 217, 218
Unilever 209, 229
UPS 63, 64, 67, 68
V
Vaillant, George 55
Vanderpol, Maurice 55
viziune 28, 56, 58, 122, 123, 131, 141, 145, 149, 168, 170, 177, 181, 182, 184, 185, 186, 187, 189, 190, 209, 213
voluntariat 31, 136, 209, 226

BCU "SIMION BĂRNUŢIU" LIBRARY

W
Wachovia, banca 73, 74, 75, 78, 83, 86, 92
Wanner, Steve 71, 72, 86, 87, 90
Weick, Karl E. 68, 173
Welch, Jack 213
Y
Yamamoto, Robert 167

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Redactare: ***Alina Scurtu***
Tehnoredactare: ***Marian Constantin***
Pre-press: ***Ovidiu Măgdălinoiu***

BCU IAȘI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

În aceeaşi serie au mai apărut:

- ***Esenţialul.*** O introducere în cele mai durabile idei despre management de la ***Harvard Business Review.***
- ***Strategia.*** Chiar dacă nu mai citeşti nimic altceva despre strategie, citeşte aceste articole esenţiale din ***Harvard Business Review.***
- ***Managementul oamenilor.*** Chiar dacă nu mai citeşti nimic altceva despre managementul resurselor umane, citeşte aceste articole esenţiale din ***Harvard Business Review.***

În curând în limba română:

- ***On Leadership***
- ***On Change***

Pentru a susţine activitatea educaţională a organizaţiei Junior Achievement, BIZZKIT, ca editură a organizaţiei din România, publică manuale şi cărţi educaţionale şi academice, lucrări de referinţă în domeniul economic, antreprenorial şi profesional, menite să inspire şi să pregătească tânăra generaţie pentru a reuşi într-o economie de piaţă.

Cele patru colecţii (Junior, Student, Start, Profesionist) oferă cititorului, elev, student, profesor sau profesionist, lucrări din domeniile: financiar, economic, al antreprenoriatului şi al dezvoltării carierei.

Junior Achievement Young Enterprise ROMÂNIA

Investeşte în Educaţie!

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

2012/1873

COLECŢIA PROFESIONIST

COLECȚIA PROFESIONIST

Managementul carierei

Drumul către succesul tău profesional începe cu o privire critică în oglindă.

Chiar dacă nu mai citești nimic altceva despre managementul carierei tale, citește aceste zece articole. Au fost alese cele mai importante dintre sute de articole din ***Harvard Business Review***, ca să te ajute să-ți sporești la maximum abilitățile personale.

Această carte te va inspira:

- Să nu-ți pierzi entuziasmul pe parcursul celor cincizeci de ani de muncă.
- Să-ți exploatezi și cele mai ascunse abilități.
- Să soliciți feedback sincer.
- Să-ți regenerezi energia fizică și pe cea mentală.
- Să obții un echilibru între casă, comunitate, muncă și nevoile personale.
- Să răspândești energie pozitivă în organizația ta.
- Să-ți revii după eșecuri.
- Să diminuezi problemele care te distrag și crizele.
- Să delegi sarcini și să încurajezi inițiativele angajaților.

ISBN 978-606-8347-06-6

BIZZKIT
www.bizzkit.ro

BCU IAȘI/CENTRALA UNIVERSITARĂ